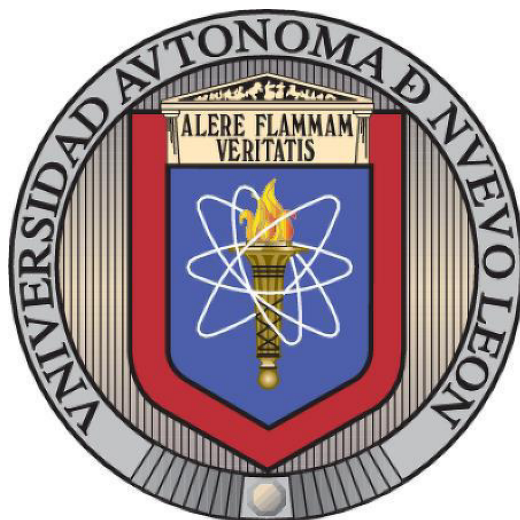


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**LIDERAZGO Y AUTOEFICACIA; SU IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO DE EJECUTIVOS DE TELEMARKETING**

POR

LIC. PERLA LETICIA GARCÍA ITA

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**LIDERAZGO Y AUTOEFICACIA; SU IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO DE EJECUTIVOS DE TELEMARKETING**

POR

LIC. PERLA LETICIA GARCÍA ITA

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR DE PROYECTO
DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MARZO, 2016

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres, quienes me han educado en valores, en la perseverancia para lograr cada uno de los propósitos en mi vida y por su amor incondicional. Papá: Gracias por preocuparte y estar al pendiente de mí y por mis hermanos como lo haces! Mamá: Gracias por ser mi guía y mi empuje, eres mi más grande ejemplo a seguir. ¡LOS AMO!

A mis hermanos: Javi y Beba por demostrarme que hay otras filosofías de vida! , Diana “Mi catito” Gracias por ser mi compañera de vida, por vivir conmigo tantas aventuras y alegrías, y por supuesto por ser toda mi fortaleza en mis momentos de debilidad y mi más grande apoyo. ¡Eres mi persona favorita!, ¡LOS AMO!

A mis personas especiales; Alma, Jan y Alex, Gracias por compartir conmigo una etapa más, por tener paciencia ante mis horas de trabajo, por su aliento, su alegría y su ánimo, que me han brindado para llevar a término este proyecto. LOS QUIERO DEMASIADO!

A mi Directora de este Producto Integrador, Dra. Aurora Moyano, por su importante orientación para poder terminarlo, a mi Asesor Dr. Francisco Treviño Elizondo, por su gran capacidad de enseñanza y su gran conocimiento que me transmitió en cada una de las sesiones de revisión, también a mi Asesora Mtra. María Eugenia González García por su gran compromiso y por brindarme siempre su apoyo ante cualquier situación. ¡MIS MÁS SINCEROS AGRADECIMIENTOS!

Gracias a DIOS por permitirme llegar a este momento y obtener un logro profesional más, y más importante por hacerme sentir dichosa al dedicarme a lo que me gusta. Gracias por darme la fortaleza de seguir mis sueños y verlos hecho una realidad con la bendición de estar siempre acompañada de las personas que más quiero. ¡TE AMO!

RESUMEN

En nuestros días, las organizaciones buscan ser acrecentar su competitividad a pasos acelerados, por lo que siempre se encuentran en la búsqueda de estrategias que mejoren su efectividad. Al mismo tiempo las instituciones desarrollar mejores habilidades en sus colaboradores o empleados que les permita lograr también una mejor en su efectividad. En la situación anterior se ubica una las Universidades del Noreste del México caracterizada por su visión de formar líderes emprendedores.

De la Universidad mencionada se deriva la Institución en la que se centra este Estudio, la cual, cuenta con 67 años de antigüedad y su giro corresponde al de juegos y sorteos por lo que su actividad principal es de corte comercial. Esta actividad es llevaba a cabo en un 18% por el departamento de Call Center operado por un grupo de ejecutivos de telemarketing, a quienes, además de recibir capacitación para llevar a cabo las ventas, se les dan talleres de cómo mejorar ciertas habilidades de técnicas, como de nuevas aplicaciones, habilidades para trabajar en equipo e incluso de tomar la posición de líder en ciertas actividades previamente planeadas, por lo que basados en la teoría de Katz (1945) podemos conceptualizar las acciones anteriores como las habilidades que intervienen en el liderazgo (habilidades técnicas, humanas y conceptuales).

El presente trabajo de investigación de tipo descriptivo tiene como objetivo comparar el nivel de desempeño laboral con el nivel de liderazgo que presenta el equipo de ejecutivos de telemarketing. Así mismo estoy incluyendo un segundo constructo que es la Autoeficacia, conceptualizada por Bandura (1986) para de igual manera identificar su nivel en este mismo grupo, lo que podría dar un primer paso para encontrar la relación del liderazgo y la autoeficacia con el desempeño laboral.

ÍNDICE

LIDERAZGO Y AUTOEFICACIA; SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE EJECUTIVOS DE TELEMARKETING

1.- INTRODUCCION.....	7
1.1.- INTRODUCCION AL PROYECTO.....	7
1.2.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.3.-JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	11
1.5.-HIPÓTESIS.....	11
1.6.- PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	12
2.- MARCO TEORICO.....	13
2.1.- AUTOEFICACIA.....	13
2.1.1.- Entendimiento de autoeficacia.....	13
2.1.2.-Autoeficacia y cambio.....	15
2.1.3.-Fuentes de autoeficacia.....	16
2.2.- LIDERAZGO.....	19
2.2.1.-Entendimiento de liderazgo.....	19
2.2.2.-Enfoques de liderazgo.....	20

2.2.2.1.- Liderazgo como rasgo.....	20
2.2.2.2.- Liderazgo como proceso.....	29
2.2.2.3.- Liderazgo como proceso.....	29
2.2.3.- Liderazgo designado y liderazgo emergente	30
2.3.- LIDERAZGO Y AUTOEFICACIA.....	32
2.4.- DESEMPEÑO LABORAL.....	34
2.4.1.- Control del desempeño.....	36
2.5.- AUTOEFICACIA Y DESEMPEÑO LABORAL.....	38
2.6.- LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.....	42
2.7.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	42
2.7.1.- Beneficios de la evaluación del desempeño.....	43
2.7.2.- Nuevas tendencias de evaluación de desempeño.....	45
2.7.3.- Administración por objetivos (APO).....	48
3.- METODOLOGÍA.....	51
3.1.- DISEÑO DEL ESTUDIO.....	51
3.2.-HIPOTESIS.....	51
3.3.-OPERAZIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	51

3.4.- POBLACIÓN.....	51
3.5.-ESCENARIO O AMBIENTE.....	52
3.6.-INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	52
3.7.- PROCEDIMIENTO.....	53
4.-RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	56
5.-CONCLUSIONES.....	63
REFERENCIAS.....	66
INDICE DE FIGURAS Y TABLAS.....	67
ANEXOS.....	68

1.-INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCION AL PROYECTO

La competitividad del mundo laboral de hoy en día se basa en la efectividad de los bienes humanos; en la capacidad de los empleados para crear, aplicar sus capacidades y conocimiento acumulado y en trabajar en equipo de manera efectiva adaptándose al cliente, y dando fuentes de ventaja competitiva a largo plazo, lo que impulsa a que, no solo en los mercados comerciales propiamente dichos sino en cualquier tipo de giro empresarial, se busque la manera de identificar los factores que intervienen en el desarrollo de estas mismas capacidades para que se reflejen en un mejor desempeño laboral.

Tomando en cuenta algunas de las conceptualizaciones de Northouse (2015) sobre el liderazgo como una “competencia” y como un “Proceso de Influencia” podemos estructurar que el liderazgo se desarrolla para realizar una tarea con eficacia mientras que se dirigen las energías a influenciar a otros individuos para lograr algo en conjunto, por lo cual no es de sorprendernos que este constructo siga siendo tema de hoy y tenga que ver con el mismo desempeño laboral; Las instituciones invierten gran cantidad de recursos económicos como tiempo para captar el mejor talento humano que le sea posible o también desarrollar al equipo con el que ya se cuenta a través de cursos de liderazgo eficaz, talleres y conferencias que son ejemplo de los esfuerzos que realizan en la actualidad.

Lo que es cada vez más notable, es que estos mismos esfuerzos ya no son solo para la alta gerencia, algunas instituciones, como en la que se basa esta investigación, buscan que su personal de rango intermedio e incluso bajo se desarrolle teniendo como finalidad el estimular e identificar el talento latente que se posee para que sea capaz de crear nuevas e innovadoras oportunidades para que la institución logre su permanencia.

En comparación, el concepto de Autoeficacia, que podemos resumir como la creencia en nuestras propias capacidades para dar resultados, ha sido menos explorado en esta área, sin embargo en trabajos realizados por el mismo Bandura (1997) y Drenth, Thierry y Wolff (2008) entre otros, se nos menciona lo importante que puede ser esta creencia durante la vida laboral para lograr los objetivos fijados, por lo que resulta altamente interesante profundizar en la posibilidad de relación de ésta con liderazgo y por supuesto con el desempeño laboral. Lo anterior, nos sitúa en el contexto de esta investigación, la cual está enfocada en poder correlacionar a través de un trabajo cuantitativo, ambos constructos entre sí y el impacto que se tiene en el desempeño laboral en un equipo ejecutivos de telemarketing.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad, el avance tecnológico lleva a las organizaciones a tomar el reto de estar siempre un paso delante de su competencia. Los esfuerzos de mejora continua han dejado de dirigirse al exterior para concentrarse en el interior, donde se busca desarrollar estrategias desde gerenciales, que contribuyan con el mejor desempeño laboral de cada uno de sus niveles operativos y administrativos que los hagan mantenerse en el mercado.

Para una industria como la del telemarketing, que se ha visto incrementada por el mismo desarrollo de las tecnologías de información y por la necesidad del mundo de crear nuevas formas de negocio, esta no es una realidad ajena; cada una de estas empresas, enfocadas a las ventas de productos y servicios o a la atención de sus clientes, reconocen la importancia que tiene la gestión de su personal quienes llevan la tarea de cumplir con una actividad marcada por altos estándares de calidad que cumplan y superen las expectativas

tanto de su misma organización como de los clientes con los que interactúan llamada tras llamada.

Es de suma importancia reconocer que los clientes de nuestros tiempos no solo desean “el mejor producto por el mejor precio”, también buscan ser tratados con calidad, siendo este último factor el determinante para crear y mantener sus lealtad hacia la empresa.

La identificación de factores que repercuten directamente en el desempeño laboral de sus colaboradores es un requerimiento de la alta gerencia de no solo las empresas exclusivas al telemarketing, sino también de aquellas que suman a su actividad principal, áreas de centros de contacto (call centers) debido a que éstos además de cubrir el mercado a distancia, dan un plus en el servicio a los clientes locales contribuyendo con un alto porcentaje de los ingresos a la institución, por lo que día a día se encuentran con la necesidad de mejorar sus procesos desde con su personal, que los dirijan al logro de metas que crecen constantemente para así mantener su competitividad entre las demás.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Desde 1973 que inició, la industria del telemarketing, hasta la fecha, ha tenido un crecimiento notable alrededor del mundo; en México, la cifra rodea las 190 mil personas (Instituto Mexicano del Telemarketing, 2005) y tomando en cuenta que se desarrolló para ayudar a resolver los requerimientos de las empresas que brindan atención a las masas dirigiéndose a sus consumidores o a clientes potenciales, es fácil el reconocer la importancia de la mejora continua entre sus operadores.

Los administradores del telemarketing en la actualidad, se encuentran en la búsqueda constante del logro de metas y mejoras en su productividad pasando por estrictos filtros de

calidad que los lleven a cumplir las necesidades de sus clientes por lo que mantienen un sistema laboral basado en rutinas, acelerada velocidad, tecnología y en el cuidadoso control de tiempos y movimientos de sus operantes (Bonvecchi, 2005).

Debido a la velocidad creciente con la que se debe de atender a sus clientes, los centros de contacto o Call Centers toman el reto de encontrar formas innovadoras de aumentar el desempeño laboral de sus ejecutivos.

El desempeño laboral en esta industria es fundamental ya que se refiere al rendimiento y actuación que realiza el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo, es, no solo lo que sabe hacer el trabajador, sino lo que realmente hace dentro de su puesto. Los dirigentes de este giro empresarial en la actualidad se apoyan de evaluaciones del desempeño de sus ejecutivos de telemarketing con la finalidad de acrecentar sus resultados positivos.

Al realizar el diseño de estas evaluaciones se toman en cuenta diferentes investigaciones donde se destaca la dependencia del resultado a diferentes variantes, uno de ellos es la capacidad de liderazgo, así como otros factores actitudinales (Chiavenato, 2007).

Así mismo al revisar el concepto de autoeficacia descrito como “las creencias del individuo en relación con sus capacidades personales para organizar y emprender las acciones requeridas para producir resultados esperados” (Bandura, 1997, citado por Chacón Corzo, 2006) y basados en su investigación donde sugiere con sus palabras: “Las creencias de autoeficacia constituyen un factor decisivo en el logro de metas y tareas de un individuo; Si las personas creen que no tienen poder para producir resultados, no harán el intento para hacer que esto suceda”, surge el interrogante de la importancia e influencia de este

constructo, ya demostrada en el ámbito de la docencia en sus diferentes niveles, en el desempeño laboral.

La selección de los constructos fue dada porque la empresa, con servicio de telemarketing, en la que nos enfocamos en esta investigación nace de una de las instituciones Mexicanas de educación superior más importantes de la escena nacional e internacional que está enfocada al desarrollo de líderes y a la cultura emprendedora la cual tiene como característica el fomentar la creencia en las capacidades individuales de todo su alumnado y su personal para lograr sus objetivos, compartiendo esta filosofía con todo el sistema de empresas a su alrededor.

Este proyecto de carácter descriptivo, busca identificar el impacto que tienen tanto la capacidad de liderazgo y la autoeficacia con la que cuentan los ejecutivos sin posición de líder, del departamento de Call center perteneciente a una Institución Educativa, en sus evaluaciones de desempeño así como la relación positiva o negativa de estos constructos con la misma.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer una comparativa del liderazgo y de la autoeficacia entre los niveles del desempeño laboral de ejecutivos de telemarketing.
- Establecer si existe relación entre liderazgo y la autoeficacia.

1.5 HIPÓTESIS:

- El liderazgo y el desempeño están relacionados positivamente
- La autoeficacia y el desempeño están relacionadas positivamente.

- El liderazgo y autoeficacia están relacionados positivamente.

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué comparativa existe del el liderazgo y la autoeficacia entre los niveles del desempeño laboral de ejecutivos de telemarketing?
- ¿Existe relación positiva entre el liderazgo y la autoeficacia?

2.-MARCO TEÓRICO

2.1 AUTOEFICACIA

2.1.1 ENTENDIMIENTO DE AUTOEFICACIA

Como parte de las propias creencias del individuo para controlar su ambiente están los juicios, autopercepciones, o sentido de autoeficacia. Bandura (1986), define la percepción de autoeficacia como “Las creencias del individuo en relación con sus capacidades personales para organizar y emprender las acciones requeridas para producir resultados esperado” (Bandura, 1986, citado por Chancón, 2006).

Este constructo tiene su origen en la teoría del aprendizaje de Rotter (1966) y de la teoría sociocognitiva de Bandura en 1986. Las creencias de autoeficacia se refieren a los juicios que cada individuo hace acerca de sus capacidades para llevar a cabo una tarea. El psicólogo canadiense mantiene que los individuos poseen un sistema interno que les permite ejercer el control sobre sus propias acciones, conductas y pensamientos; un componente fundamental de influencia en el logro de las metas que cada quien se propone (Bandura, 1986, citado por Chacón, 2006).

Otra referencia a este concepto por el mismo autor es “sentimiento de confianza en las capacidades propias para manejar adecuadamente ciertos estresores de la vida” (Sanjuán, Pérez, Bermúdez, 2000).

En sus propias palabras Bandura expresa: “Las creencias de autoeficacia constituyen un factor decisivo en el logro de metas y tareas de un individuo. Si las personas creen que no tienen poder para producir resultados, no harán el intento para hacer que esto suceda”. Lo anterior nos da a entender que si el individuo se cree a si mismo capaz con sus habilidades e

realizar alguna tarea y cree en ellas será mucho más fácil el obtener éxito en su desempeño. “El éxito esperado en el logro de una meta se relaciona de manera directa con las expectativas de resultado que el sujeto anticipa” (Bandura 1986, citado por Chacón, 2006). Siguiendo esta misma línea para Bandura el control y la competencia personal que los individuos poseen como agentes creadores de su propio entorno no solo le permite responder a su ambiente sino que los capacita para transformarlo mediante su actuación o desempeño, proporcionando a la persona un mecanismo de referencia a partir del cual se percibe y se evalúa el comportamiento humano por lo que el sistema interno de creencias del que hablamos proporciona un marco referencial determinante de la percepción, regulación y evaluación de la conducta del individuo.

Las percepciones o juicios que la persona establece acerca del éxito o fracaso de su desempeño, alteran las creencias de autoeficacia pervivida que se reflejarán en desempeños posteriores.

Al respecto de lo anterior, los autores Tschannen-Moran y Woolfolk Hoy en el 2001 (citados por Chacón, 2006) mencionan “La suficiencia en el desempeño de una tarea establece o crea una nueva experiencia directa, la cual suministra nueva información que se convierte en fuente de influencia de las creencias de autoeficacia en actuaciones posteriores”.

Bandura (citado por Chacón Corzo, 2006), en su teoría explica que los individuos evalúan sus propias experiencias mediante la autorreflexión, de manera que el juicio o creencias personales sobre las capacidades y logros previos ejercen una fuerte influencia en el futuro actuar por lo cual las creencias de autoeficacia pueden anticipar mejor el comportamiento futuro del sujeto que la actuación previa. Al mismo tiempo, las tareas que

una persona es capaz de ejecutar no pueden ir más allá de sus capacidades, ya que no es suficiente con creer en la capacidades que se poseen, sino también se requiere de las habilidades y conocimientos necesarios para el logro de una competencia adecuada.

En este punto vale la pena diferenciar los conceptos de autoeficacia, autoestima, el autoconcepto y los juicios valorativos que el sujeto posee de sí mismo; La autoeficacia se refiere al juicio acerca de las capacidades individuales en el desempeño de tareas determinadas, se juzga en término de capacidades, no imagen o valores. La autoestima a juicios valorativos hacia sí mismo.

La autoeficacia percibida tiende a cambiar con el tiempo como resultado de nuevas experiencias que se viven en distintas circunstancias y contextos donde se requiere de habilidades particulares que influyen el desempeño de cada individuo (Gist y Mitchell, 1992, citados por Chacón, 2006).

2.1.2 AUTOEFICACIA Y CAMBIO

Es fundamental crear un alto sentido de autoeficacia desde la formación inicial, esto se hace evidente en las afirmaciones de los autores citados por Chacón (2006) que mencionan: “Una vez que la percepción de autoeficacia se establece en el sistema de creencias del individuo, se hace resistente a cambiar” (Woolfolk Hoy, Murphy, 2001) y “Las creencias se forman pronto y tienden perpetuarse; mientras más pronto una creencia se incorpora al sistema, más difícil se hace cambiarla con el transcurrir del tiempo” (Pájaros, 1992).

2.1.3 FUENTES DE AUTOEFICACIA

Bandura (1999) afirma: “La medida en que los logros derivados de la ejecución alteran la eficacia percibida dependerá de las preconcepciones de la persona en relación a sus capacidades, dificultad percibida de las tareas, cantidad de esfuerzo destinado, su estado físico y emocional en el momento, la cantidad de ayuda externa que reciba y las circunstancias situacionales bajo las que ejecute su acción”.

Basados en esta teoría, Chacón Corzo (2006) cita a Bandura (1997) para presentar que las creencias de autoeficacia se forman a partir de 4 fuentes fundamentales que suministran la información requerida para construir dichas creencias:

- 1) Experiencias directas. Las creencias de autoeficacia se generan a partir del éxito o fracaso en la ejecución de una tarea. El éxito tiende a fortalecer las creencias en la autoeficacia personal percibida, mientras que el fracaso tiende a debilitar dichas creencias. Al mismo tiempo, pensar sólo en el éxito también hace que la gente se desaliente cuando el resultado previsto no ocurre. Es por esta razón que cierta dificultad es deseable en la tarea o meta que se espera lograr, ya que ello ayuda al individuo a perseverar utilizando las capacidades individuales para ejercer el control sobre el ambiente.

Esta fuente es fundamental de formación del sentido de autoeficacia.

- 2) Experiencias vicarias o aprendizaje por observación. Este tipo de aprendizaje permite a la persona evaluar en términos de observación sus habilidades para llevar a cabo sus tareas. A través de la observación de los logros de los otros, establece Bandura, la persona se compara y se ve así mismo desempeñándose en la misma

situación y sobre todo cuando se supera el logro de nuestros compañeros contribuye a incrementar las creencias de autoeficacia, pero si sucede lo contrario tiende a disminuirlas.

Es importante mencionar que este tipo de fuente lo realizamos todos en el momento que somos principiantes en alguna actividad, tendemos a imitar para luego convertirnos en colaboradores eficaces.

- 3) Persuasión Verbal. Esta fuente se refiere a cuando los individuos reciben apreciaciones basadas en juicios valorativos de personas cercanas en torno a sus capacidades para alcanzar el éxito, esta percepción verbal parece fortalecer el sentido de autoeficacia, lo cual induce a la persona a esforzarse a alcanzar su meta, ya sea a través de nuevas estrategias o poniendo mayor voluntad y esfuerzo de su parte. La persuasión verbal basada de habilidades y destrezas reales del individuo ayuda a potenciar la confianza de éste en sus capacidades para asumir los retos y complejidades inherentes a las actividades que se le presenten, también ayudan a disminuir las dudas que ocasionalmente sienten en relación con su desempeño y que inciden negativamente en la persistencia hacia el logro de la tarea o meta propuesta. Parte de esta fuente, se recomiendan algunas estrategias apropiadas en la retroalimentación verbal:

- ❖ Retroalimentación constructiva; sirve como estímulo para desempeños posteriores en cuanto a las habilidades comunicativas, haciéndole ver a la persona en cuestión dónde están sus errores y cómo podría mejorarlos.
- ❖ Elogio e incentivo sistemático y sincero; Durante el logro de las metas trazadas por el individuo, debe resaltar siempre la acción o conducta que se

pretende reforzar pero estar sustentada en el esfuerzo, progreso y habilidad, de manera que él crea en sí mismo y en su éxito posterior.

- 4) Activación fisiológica: Los estados emocionales del individuo ejercen influencia sobre el sentimiento de eficacia. Por lo tanto, la actividad fisiológica evidenciada en ansiedad, estrés, estado de ánimo y temores afectan el desempeño del individuo. Debe de tomarse en cuenta que los estados emocionales negativos afectan más a aquellos de autoeficacia baja y por lo contrario quienes se consideran altamente eficaces suelen beneficiarse de dicha activación fisiológica debido a que perciben tal activación como facilitadora para la realización de la tarea.
- 5) Autoeficacia y motivación La motivación incluye factores afectivos en términos de metas personales, juicios de autoeficacia, resultado de expectativas y monitoreo, que afectan el desempeño de los individuos y la autopercepción que tiene de sus capacidades.

El aprendizaje requiere tanto de motivación como de estrategias cognitivas y metacognitivas en un proceso de autorregulación que “lleva al individuo a comparar lo que sabe en relación con la meta que se propone y busca adquirir el conocimiento requerido” (Bandura, 1997, citado por Chacón, 2005).

Dado lo anterior, las personas se forman creencias acerca de lo que es capaz de hacer y durante ese proceso anticipa resultados positivos o negativos de sus expectativas, se fijan metas y planifican acciones y es por esta razón por la que la creencia de autoeficacia son trascendentales en la autorregulación (entendida como la auto capacidad de monitorear, valorar, evaluar y corregir las estrategias utilizadas, las deficiencias y el conocimiento) de la

motivación; La gente que se percibe altamente eficaz persevera e insiste en sus esfuerzos hacia el logro de las metas propuestas ejerciendo asimismo control sobre el entorno (Bandura 1993, 1997, citado por Chacón, 2005). Estas personas escogen retos y persisten ante el fracaso y ante los obstáculos, pero aquellos que se perciben poco capaces o desconfían de sus capacidades tienen a abandonar la meta ya que sus esfuerzos se debilitan fácilmente.

Para Bandura, la eficacia percibida interviene como motivador cognitivo. Los individuos de autoeficacia alta atribuyen sus fracasos a falta de esfuerzo, que los lleva a insistir y comparar las metas que guían sus esfuerzos con su satisfacción personal y autorrealización. A su vez, las personas que se perciben con autoeficacia baja tienden a considerar sus fracasos como carencia de habilidad o capacidad (Bandura 1993, citado por Chacón, 2005)

La motivación es movilizadora por el desempeño del individuo, las creencias de autoeficacia y el reajuste de metas personales a la luz del proceso de cada sujeto.

2.2 LIDERAZGO

2.2.1 ENTENDIMIENTO DE LIDERAZGO

Desde inicios del siglo XX han sido muchas las definiciones que se le han dado al liderazgo; “Es un complejo y multidimensional proceso que ha sido conceptualizado de diferentes maneras a través de diferentes personas”, (Northouse, Introduction to leadership; Concepts and practice , 2015). Aquí algunas de ellas:

“Es una disciplina cuyo ejercicio produce influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas siendo beneficiosas, útiles para la

satisfacción de las necesidades verdaderas de la agrupación” (Hagai 1992, citado por Alfonso, Alvero, Tillan, 1999). Quien la ejerce mantiene un compromiso primeramente consigo mismo.

Otras definiciones consideran que el liderazgo es una influencia ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, hacia la consecución de uno o diversos objetivos (Chiavenato, 1993, citado por Huerta y García, 2008).

Para Huerta y García (2008), se refiere a la acción de conducir y guiar los esfuerzos de la gente, a través de la motivación, persuasión e integración de los intereses y experiencias colectivas para la consecución de metas individuales, grupales y organizacionales.

Así como múltiples definiciones, en la literatura podemos encontrar que a través de la historia se ha hablado de diferentes enfoques del liderazgo entre ellos el liderazgo como un rasgo, como proceso o como habilidad (Northouse, 2015).

2.2.2 ENFOQUES DE LIDERAZGO

Así como múltiples definiciones, en la literatura podemos encontrar que a través de la historia se ha hablado de diferentes enfoques del liderazgo entre ellos el liderazgo como un rasgo, como proceso o como habilidad (Northouse, 2015).

2.2.2.1 LIDERAZGO COMO “RASGO”

Los estudios realizados de 1900 a 1940, fueron fuertemente dirigidos hacia el enfoque del “Liderazgo como rasgo”. Esta perspectiva sugiere que ciertas personas tienen habilidades innatas que las hacen líderes y que son precisamente estas características las que los diferencian de los “no líderes” (Northouse, 2010).

Gracias a investigaciones o experiencia que se basan en este enfoque, las cualidades personales esenciales que deben de tener los líderes para poder ser llamados de esta forma, bien lo mencionan Bennis y Nanus en su libro “Líderes” (2008); “El liderazgo parece ser la orquestación de habilidades que posee la mayoría y que sólo emplea una minoría. Pero hay algo que cualquiera puede aprender y que a cualquiera se le puede enseñar; algo que no se le niega a nadie”.

- A. Rasgo atractivo Dentro de este punto, Huerta y García (2008), no se refieren solo al físico del líder, también a otras cualidades que algunos sujetos desarrollan naturalmente, puede ser su “buen carácter”, sabiduría, seguridad, habilidades comunicativas, capacidad de organización, iniciativa que pueda inducir a los demás a seguirlo.

Aunado a esto está el positivismo de los líderes, de lo cual se desprende lo mencionado por Bennis y Nanus (2008): “Los verdaderos líderes tienen una misteriosa manera de ganar la adhesión de la gente a su visión gracias a su optimismo, que a veces es injustificado; Creen que son capaces de cambiar al mundo o, por lo menos, de dejar su marca en el universo”.

Los líderes son “Distribuidores de esperanza” (Confusio, citado por Bennis, Nanus, 2008).

- B. Visión Se considera que una persona comienza su liderazgo al encontrar una visión, “El líder es por excelencia aquel actor capaz de sintetizar una visión de cierto estado de futuro o sueño el cual es deseable aspirar” (Cubillo 1997).

Para Kotter (1990) una visión nace de la recolección y análisis de información y las personas que articulan las visiones son estrategias de amplios conocimientos que están dispuestos a correr riesgos, dichas visiones no tienen que ser brillantes sino eficaces; los desafíos de liderazgo para lograr el éxito están dirigidos a la excelente comunicación y a la credibilidad en el mensaje.

Al trabajar bajo una visión se ve por adelantado los resultados, éstos suelen ser positivos si se trazan un programa de metas, ajustables según los cambios que se produzcan, cuyo cumplimiento sea la realización de la visión. Así mismo esto es de gran ayuda debido a que el seguidor necesita saber qué es lo que se pretende, de qué se trata, qué se espera de él, dónde está la meta, cómo saber si estuvo bien o si estuvo mal, si se consiguió o no (Huerta , García, 2008).

La visión anima, vigoriza, transforma el propósito en acción (Bennis, Nanus, 2008), esto nos da la pauta para decir que si el líder logra integrar e inspirar alrededor de una visión común o compartida no habrá duda de que el equipo seleccionado hará lo necesario dentro de su puesto de trabajo para llegar a la meta, e incluso, superar las expectativas planeadas.

- C. Poder “La visión es la mercancía de los líderes y el poder su moneda” – Bennis, Nanus (2008)._La persona que ejerce poder en otra puede convertirse en un líder. Existen diferentes tipos de poder (D. Perlman y Cozby, 1986, citados por Huerta y García, 2008): Poder de coerción: Facultad o posibilidad de obligar a otros que realicen lo que desea el líder._Poder legítimo: Otorgado por una jerarquía; organización, estado o institución. Establece sus normas y reglamentos._Poder de

información: Cuando se cuenta con datos suficientes sobre algo o alguien, se puede ejercer influencia sobre él.

Poder del conocimiento: Los conocimientos sobre un tema o un área temática específica de trabajo o de la vida, hacen a las personas líderes en su ramo o en su contexto. Poder de habilidades específicas: El poder hacer cosas da ventaja en circunstancias especiales a aquél que tiene tal habilidad, aunque no ocupe una posición social o institucional preponderante.

D. Influencia “La influencia debe ser algo que se gana”, Maxwell (2011).

Este es un punto importante mencionado por Huerta y García (2008). Para obtenerlos depende de la eficacia del líder y éste debe hacer consciencia de que puede tener las características anteriores pero si no hay o no existe dónde éstas puedan ponerse en práctica no funcionan, se dice que es un “líder en receso”.

E. Amor por la actividad Dentro del libro titulado “Managing” (Gennen, 1984) establece una importante dirigente y un comandante; mientras que el dirigente dirige a su pueblo, el comandante les dice lo que tienen que hacer y gobierna por el temor y el dirigente lo hace por amor.

Con respecto a esto, Prentice menciona “Con harta frecuencia confundimos el liderazgo con la popularidad, con el poder, con la teatralidad o con la sabiduría de los planes de largo alcance” (Cubillo 1997).

F. Coraje y Valor El líder debe ser valiente porque enfrenta diferentes situaciones, no evita las confrontaciones porque tiene confianza en sus capacidades y posibilidades. “ser valiente significa ser capaz de tomar una posición, ser capaz de tomar riesgos” (Noel y Davanna 1986 citados por Huerta y García, 2008).

Complementando esta idea sobre la valentía del líder, debemos mencionar , como lo hace Bennis y Nanus (2008), que nos basta con tener visión, confianza y optimismo, sino que es necesaria la predisposición para la acción, la cual se traduce en llevar la visión y la finalidad en hechos tangibles y hacerlas una realidad. Bien lo dijo Steve Job “Lo real gobierna el barco” (Job, citado por Bennis y Nanus, 2008).

G. Creatividad En la aplicación del liderazgo se presentan situaciones eventuales que requieren ajustes dentro del modo de trabajo, modo de relación con el grupo y búsqueda de soluciones no previstas. Por esta razón la creatividad es fundamental en el ejercicio del liderazgo. Ésta implica un esfuerzo para encontrar algo diferente o nuevo, se necesita de sensibilidad e imaginación, el líder creativo innova, desarrolla y genera ideas que lo lleven a avances y producción de nuevos modelos de trabajo, que, de no tenerse podría implicar riesgos más más grandes para él y para su grupo.

Reafirmando lo anterior Bennis y Nanus (2008) diciendo: “Las organizaciones, sobre todo hoy en día, se ocupan de ideas, innovación, imaginación y creatividad... los líderes más brillantes son conscientes de esto”.

H. Gran capacidad de comunicación Uno de los rasgos más valiosos y característica fundamental del líder es que es comunicador por excelencia. Debe estimular a sus colaboradores al transmitir la visión para que venzan las dificultades que se

presenten. Debe de dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita; la comunicación es su medio para unir y dirigir al grupo.

Capacidad para identificar las oportunidades y para vencer el temor a los errores. Los líderes tienen la capacidad de identificar oportunidades bajo la apariencia de problemas insuperables. Al mismo tiempo es posible aprender sobre los errores con la finalidad de obtener los beneficios esperados. Es preciso que el dirigente posea un carácter muy especial para no caer en desesperación lo que le ayudará a mantener esta habilidad y resolver las dificultades de manera productiva y a eliminar el temor a cometer errores.

- I. Energía Las personas siguen a un líder que demuestra su energía y su entusiasmo. Esta energía, física, intelectual y emocional, proviene del esfuerzo vigoroso del poder como de la capacidad de actuar y ser activo (Hagai 1992, citado por Alfonso, Alvero, Tillan, 1999). La manera de mostrar esta fuerza energética es por medio de la entrega y la persistencia.
- J. Esquema de Valores Como bien lo mencionan Huerta y García (2208), el obtener el respeto de los seguidores no solo es bajo el poder, sino también al poseer principios sustentados en valores y un sentido ético del trabajo y la relación humana.
- K. Imagen de líder El líder además de serlo, necesita parecerlo; El seguidor genera expectativas de cómo quiere ver a su líder, no solo como imagen física si no su manera de manejarse ante ellos (Huerta, García, 2008).

El lenguaje verbal, la apariencia física, la forma de vestirse, el lenguaje corporal son parte de una imagen que el sujeto registra e identifica como el de un líder o un seguidor.

Estos aspectos son necesarios para cumplir con las expectativas que espera el seguidor de su líder.

- L. Interés por la cultura general Un líder informado por los sucesos de su alrededor, desarrolla una capacidad y sentido común que le ayuda a entender el contexto y ubicación de sí mismo, y por ende de las personas que trabajan con él.

Es necesario tener una mente amplia, un marco de referencia para ampliar su criterio y mejorar sus decisiones.

Después de observar los rasgos anteriores en líderes exitosos podemos afirmar que lo más importante para ellos es contar con estas características en la situación en particular que lo demande (Northouse, 2012), y no dejar pasar que, todas las personas pueden tener una o más de estas habilidades y que es posible desarrollarlas.

Debido a esto Huerta y García (2008) proponen trabajar en las características y capacidades que le permitan al sujeto ejercer liderazgo; “No es necesario nacer siendo líder, se puede desarrollar con voluntad y esfuerzo de superación”.

1. Reconocimiento personal de capacidades y habilidades.

Este reconocimiento requiere de un amplio y honesto proceso de reflexión y se da a partir de un autodiagnóstico que se puede hacer al responder preguntas como, ¿Quién soy? y ¿cuáles son mis cualidades y cuáles mis debilidades?

Una buena opción como apoyo en este punto son los exámenes psicométricos pero no hay como el analizar los eventos de nuestra vida y reconocer en qué sí somos eficientes, y en qué nos falla o qué no podemos hacer por el momento.

2. Desarrollo de Autoestima.

La Autoestima es una evaluación que hacemos de nosotros mismos, cuando es alta, es un reconocimiento de que valemos tanto como cualquiera; que aceptamos nuestras limitaciones sin derrotarnos por ellas y aceptamos nuestras capacidades, sin exagerarlas o exhibirlas. Encontrar congruencia entre lo que creo que soy y lo que me doy cuenta de quién soy, El aceptar aún las críticas destructivas, implica un esfuerzo y Tolerancia. El resultado es motivador, pues implica desarrollar una autoestima alta, al no derrotarse ante la crítica y el fracaso, sino considerarlos como un paso para el crecimiento personal.

3. Liderazgo de sí mismo

El logro de esta cualidad necesita que la persona tenga una idea clara de lo que desea ser en la vida, identificar prioridades, identificar momentos y circunstancias que hacen perder el control, tomar consciencia de las situaciones en las que me puse fuera de contexto. Para liderar a alguien más primero se deben contestar preguntas como: ¿Controlo mis emociones?, ¿Controlo mis deseos?, ¿Controlo mis miedos?, ¿reacciono con enojo, miedo, apatía?, ¿antepongo mis deseos a las obligaciones? ¿Busco el placer y la diversión antes que nada, no enfrento o enfrento de más los problemas?

4. Estar informado sobre la actividad a realizar y de cultura general

La actividad que se desempeñará requiere tener o adquirir una mínima información sobre los aspectos teóricos o técnicos para ser eficientes.

Esta cualidad es sencilla solo es de tener la voluntad de informarse y la mente abierta para aprender.

5. Conocer el proceso grupal

El líder debe de ver al grupo de trabajo como una pequeña comunidad de personas que convivirán cotidianamente, por lo que se presentarán situaciones de la vida real; afectos, conflictos, amistad, sexualidad, competencia, celos, lucha, agresión, camarería, solidaridad etc.

6. Desarrollo de habilidades comunicativas y manejo de su imagen.

La comunicación es clave para las relaciones humanas. El expresarse con claridad y pertinencia resuelve o evita muchos problemas. El grupo requiere de un líder que sea capaz de escucharlo, entenderlo y a su vez que sea capaz de hacerse entender.

El convencer o persuadir a los demás es un requisito de todo buen líder.

7. Reflexionar sobre valores y sentido ético

Un líder con altos valores inspira confianza y genera, por el solo hecho de tenerlos, la aceptación de la gente.

8. Plan de Vida y trabajo

Para saber dirigir hacia un destino a su gente, tiene que tener claro primero su misión en la vida y en su trabajo. Debe buscar a través de la reflexión, una definición de sus por qué y para qué en el vivir y en el trabajo.

Si identifico un camino para mí y establezco metas, entonces las buscaré y no me detendré con los obstáculos que no tengan que ver con mis objetivos. Eso aligera mi carga, pero además le dará un sentido a mi vida.

En el trabajo pasa lo mismo, se debe de tener las metas establecidas, las prioridades y dirigir a los seguidores hacia las mismas que se compartan y de hacer las propias suyas.

2.2.3 LIDERAZGO COMO “PROCESO”

Definir el liderazgo como un proceso significa que no es un rasgo o una característica que reside en el líder es más un evento que sucede entre el líder y los seguidores y este proceso implica que el líder afecta y se ve afectado por los seguidores; es un evento interactivo. La concepción anterior del liderazgo lo hace al alcance de cualquiera; no restringido al líder asignado de manera formal en el grupo (Northouse, 2010)

Como lo podemos analizar los enfoques en los que se ha estudiado el liderazgo no son independientes si no que entre más se profundiza en el tema más dependencia tienen uno en otro.

2.2.4 LIDERAZGO COMO HABILIDAD

Este enfoque tiene su punto focal en que las habilidades pueden aprenderse y desarrollarse, por lo que siguen la línea de la formación de líderes.

Podemos entender como habilidades de liderazgo la capacidad para que el individuo utilice su conocimiento y competencias para llevar a cabo una serie de objetivos o metas (Northouse, 2010).

En el año 1955, artículo publicado por Robert Katz y titulado “Las habilidades de los Administradores efectivos” dieron las bases para este enfoque. Dentro de sus investigaciones, Katz sugería dividir las habilidades básicas en tres: Técnicas, humanas y conceptuales (Northouse, 2010).

Robbins & Decenzo (2002), Robbins (2004) así como Northouse (2010) citando a Katz (1995) comparten la descripción de las tres habilidades:

Habilidad técnica: Se refiere a la comprensión, conocimiento y capacidad de aplicarlo en actividades específicas: métodos, procesos, procedimientos o técnicas, análisis e incluso en la correcta utilización de las herramientas de la institución.

Habilidad humana: Es la habilidad del individuo para trabajar eficazmente como un miembro de grupo y construir el esfuerzo cooperativo dentro del mismo. Abarca la capacidad de entendimiento, enseñar , generar empatía y motivar a quienes le rodean.

Habilidad conceptual: Capacidad de analizar y diagnosticar cuestiones complejas como tener estratégica, reconocer oportunidades y desventajas. Esta apoya a ver la empresa como un conjunto y poder tomar decisiones correctas.

2.2.5 LIDERAZGO DESIGNADO Y LIDERAZGO EMERGENTE

Dentro de las instituciones, algunas personas son oficialmente llamadas líderes. Cuando hablamos de Liderazgo designado nos referimos a ocupar una posición como; líderes de equipo, jefes de departamentos y directores entre otros (Northouse, 2010).

El liderazgo emergente, en contraparte, se identifica en el momento en que algún miembro del grupo percibe a otro con mayor influencia sin que tenga un título formal a través de la comunicación que se puede traducir en las siguientes comportamientos: estar informado, tener interés en lo demás y sus ideas, tener e iniciar nuevas ideas siendo firme mas no rígido (Fisher, 1974 citado por Northouse, 2010).

En este tipo de Liderazgo se conjuga muy bien al enfoque de los rasgos ya que se ha identificado, en diversos estudios, su relación con la personalidad; los individuos más dominantes, más inteligentes y con más confianza en ellos mismos fueron mayormente identificados como líderes (Smith, Foti, 1998, citados por Northouse, 2010).

Dentro de la escena laboral no es diferente, al respecto Maxwell (2011) nos menciona: “no se tiene que poseer una posición en la cima de un grupo, departamento, división u organización para poderlo dirigir”.

Para que las organizaciones mantengan su competitividad, los líderes deben ser instrumento de creación de una arquitectura social capaz de generar capital intelectual que se traduce en: ideas, innovación, imaginación y creatividad que es lo que se ocupan las organizaciones hoy en día (Bennis & Nanus, 2008)

La importancia de que personas con estos perfiles formen parte de la empresa se puede también entender en las palabras que nos presentan Bennis y Nanus (2008); “El liderazgo es la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones, vitales y viables, es menester que, el liderazgo ayude a las organizaciones a desarrollar una visión de lo que pueden ser y luego las movilicen para el cambio de la nueva visión”.

Así también podemos citar a Maxwell (2011): “El 99% de todo el liderazgo no se da desde la cima, sino desde la zona intermedia de una organización” por lo que dentro de cualquier nivel de la organización se pretende detectar a estas personas que por jerarquía o por naturaleza poseen el “poder motivador” que mencionamos.

2.3 LIDERAZGO Y AUTOEFICACIA

Una vez que hemos revisado y aumentado el entendimiento de estos dos constructos es de gran relevancia verlos de manera integrada.

Desde la teoría social cognitiva de Bandura (1986) la percepción de la autoeficacia opera como el factor central entre los mecanismos autorreguladores gobernantes de la motivación y la acción. Estos dos conceptos impactan en los rasgos de personalidad de los individuos como en el impulso, confianza en sí mismos y extroversión, los que se encuentran entre los seis rasgos de la personalidad asociados al liderazgo (Robbins, Coulter, 2010).

Así mismo, Warren Bennis y Burt Nanus, autores de libros como “Líderes” (2008), mencionan que reconocer las virtudes y compensar los defectos personales, constituyen el primer paso en el logro de una “consideración positiva de sí mismo”

El siguiente comentario apoyará a complementar la idea: “...Nos sentimos más eficaces respecto a nosotros mismos. Si llegamos a adoptar un mejor concepto de nosotros, esperaremos más de nosotros... Este proceso de crecimiento da como resultado metas más agresivas, expectativas mayores y, por tanto, logros más impresionantes”. (Irwin Federman, ex presidente y director ejecutivo de Monolithic Memories, citado por Bennis, Nanus, 2008).

Siguiendo con el tema, los juicios de autoeficacia también influyen en los procesos de atención y análisis de información por lo que quienes tienen una alta percepción de autoeficacia centran su atención en analizar y resolver problemas, mientras que aquellos que dudan de su propia eficacia tienen a desviar su atención, mostrar indiferencia hacia los resultados de la tarea cuando perciben dificultades para resolverla, se justifican de sus

deficiencias personales hacen atribuciones internas de sus malos resultados y construyen escenarios mentales en los que anticipan el fracaso.

Aquellos individuos que se ven a sí mismos como ineficaces es muy probable que ejecuten pocos cambios en el ambiente por lo que éste les proporcionará pocas oportunidades. Al contrario, aquéllos que tienen una creencia firme en su eficacia, a través del ingenio y la perseverancia, ejercen intervenciones para controlar el contexto aunque éste presente pocas oportunidades

Cuando las personas creen que el ambiente es controlable están motivadas para ejercer con toda intensidad su eficacia personal, lo cual aumenta la probabilidad de obtener un resultado satisfactorio.

Bandura y Wood en 1989, realizaron una investigación en la que se demostró en qué medida la percepción de control y el estándar de desempeño influyen sobre los niveles de ejecución del desempeño organizacional; demuestra que la percepción de autoeficacia gerencial (liderazgo) puede incrementarse a medida que se experimenta mayor la percepción de control (Salanova, Grau, Martínez, Cifre, Llorens y García, 2004).

El desempeño ante tareas complejas, como las que realizan los líderes o se “atreven” a atender personas con liderazgo, requiere de estrategias analíticas que están fuertemente asociadas a la percepción de autoeficacia, ya que con ella se pueden descartar las estrategias equivocadas con mayor probabilidad (Salanova, Grau, Martínez, Cifre, Llorens y García, 2004).

Para que se dé el liderazgo exitoso es precisa la fusión entre la consideración positiva de sí mismo y el optimismo acerca del resultado deseado (Bennis, Nanus, 2008)

2.4 DESEMPEÑO LABORAL

Para comenzar, definamos desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados, que son relevantes para los objetivos de la organización” (García, 2001). Éstos pueden ser evaluados en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a su organización.

Otra definición incluye que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para llegar a lograr los objetivos, (Chiavenato, 2000).

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía (Aguilar, 2003).

Podríamos resumir que el desempeño es el resultado final de una actividad (Coutler, 2010). Es un concepto multifacético, por lo que es necesario el entendimiento de los factores que contribuyen en él siendo esto importante para los directivos de cada empresa porque es lo que definirá los indicadores, por ejemplo efectividad de costos, tiempo de espera de los clientes y satisfacción del cliente por el servicio proporcionado por el ejecutivo dentro de la intensamente competitiva industria de los centros de atención telefónica, para poder tomar decisiones como de reclutamiento, selección y para trazar las estrategias necesarias para lograr los objetivos a los que se quiera llegar.

El desempeño es situacional; varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él; el valor y percepción de las recompensas así como de las habilidades y las capacidades de la persona y la percepción del papel que desempeñará (Chiavenato, 2007) .

Para las instituciones, el desempeño, a cualquiera de sus niveles (personal, grupal o empresarial) es un foco de atención al que no pueden descuidar un momento y para poder tener un seguimiento de él se deben establecer los estándares de control, que representan el desempeño deseado para cada indicador que maneje dicha institución. Los indicadores son criterios o mediciones arbitrarias que proporcionan los medios para establecer lo que se debe hacer y cuál debe ser el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Los estándares de control no son más que los objetivos que el proceso de control se debe de encargar de mantener y pueden expresar en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo (Chiavenato, 2007).

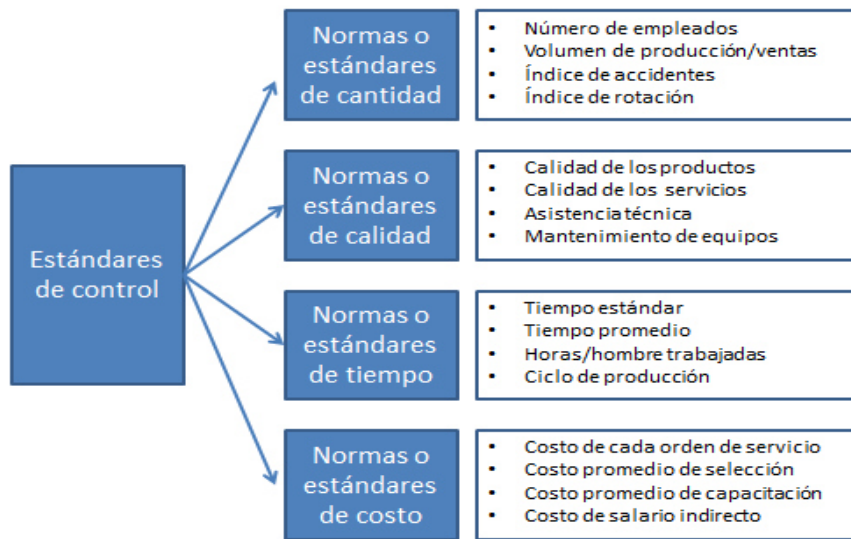


Figura 2.3.1 Ejemplos de estándares de control (Tomada de CHIAVENATO I., 2007, *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Octava Edición. México: Editorial McGraw Hill. Pág. 445)

Así mismo para la definición de los estándares laborales se deben de tomar en cuenta ciertos lineamientos que apoyarán a que éstos sean eficaces y funcionales como: Asignar metas específicas, metas medibles, metas que representen un reto, pero factibles y fomentar la participación. (Dessler, 2009)

2.4.1 CONTROL DEL DESEMPEÑO

Una vez que se han identificado los estándares de control que más se dirijan a los requerimientos de las empresas se selecciona algún medio de control para garantizar que las personas y sus situaciones se mantengan dentro de las normas deseadas.

El autor Chiavenato (2007), nos menciona los principales medios de control organizacional:

1.- Jerarquía de autoridad: La estructura organizacional establece de antemano los niveles jerárquicos para distribuir la autoridad y obtener obediencia por medio de los jefes. Es la manera más común de controlar a las personas. La jerarquía representa un tipo de control personal de los subalternos.

2.- Reglas y procedimientos: La organización establece de antemano las reglas y los procedimientos que guiarán el comportamiento de las personas e impone lo que se debe o no debe hacer. Las reglas y los procedimientos con controles impersonales que norman la forma en que las personas se deben comportar dentro de la organización.

3.- Establecimiento de objetivos: Éstos sirven de guía para la acción de las personas. Constituyen, hasta cierto punto, medios de control, aun cuando ésta no sea su finalidad principal.

4.- Sistemas verticales de información: Este tipo de información puede transitar en dos sentidos: en el descendente y ascendente. El descendente lleva órdenes, mandos, decisiones, esclarecimientos, y orientación a los subalternos. Por otra parte, la

información ascendente lleva información sobre hechos, resultados, esclarecimientos y retroalimentación para que los canales superiores corroboren qué se ha hecho. En realidad, los sistemas verticales de información constituyen medios de control en los dos sentidos, aun cuando ésta no sea su finalidad principal.

5.- Relaciones laterales: Son comunicaciones entre iguales, es decir, entre personas o puestos que tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Si bien sirven para integrar y obtener coordinación, las relaciones laterales se utilizan como medios de control en la medida que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discordancias.

6.- Organizaciones matriciales: La estructura matricial constituye un intento por dinamizar a la vieja organización funcional y departamentalizada por productos o servicios, con base en la diferencia de tiempo de organización que se trate. Cada departamento o puesto de la organización matricial obedece a un doble mando: de una parte, al del gerente funcional, de la otra, al del gerente de producto o servicio. Esta duplicidad de subordinación trae conflictos, pero los beneficios de la estructura matricial permiten el cambio, la innovación y, sobre todo, la adaptación rápido a las demandas ambientales.

Es relevante tomar todos estos puntos en cuenta, debido que si no se tiene un conocimiento completo de lo que se busca como desempeño deseado no se puede llevar a cabo su seguimiento y menos su medición, la cual se realiza una vez obtenida la información sobre ¿cómo marchan las cosas? Y ¿qué es lo que ocurre con el trabajador? , entonces se

comparan los resultados obtenidos de la actividad de cada trabajador con los estándares u objetivos ideales establecidos en un inicio.

2.5 AUTOEFICACIA Y EL DESEMPEÑO LABORAL

La autoeficacia consiste en las creencias en las propias capacidades para producir ciertos resultados y dada la relevancia que la actividad laboral tiene en la vida de las personas, es fundamental la consideración de las creencias de la autoeficacia en el contexto laboral (Bandura, 1997, 2001 citado por Martínez, I.M, 2004).

Drenth, Thierry y Wolff desde el 1998 (citados por Martínez, I.M, 2004) consideran de gran importancia el estudio de la autoeficacia debido a que cada vez más los trabajadores tendrán de ser capaces de atender múltiples y variadas tareas, adaptando sus conocimientos, habilidades y destrezas a las demandas concretas de trabajo.

Como lo menciona Wood, Bandura y Bailey en 1990, la investigación empírica ha mostrado cómo las personas que se sienten capaces de desempeñar determinadas tareas, las desempeñan mejor, persisten en ello, incluso en la adversidad y son capaces de afrontar mejor las situaciones de cambio; las creencias de eficacia, las expectativas de resultado y las metas son los elementos principales de la motivación y por lo tanto se relacionan con la acción (Martínez, I. M, 2004).

Es importante destacar que cuando se poseen solo competencias básicas, el nivel de autoeficacia favorece al esfuerzo y perseverancia para adquirir las que hagan falta para afrontar actividades nuevas, además de influir en la formación de nuevos patrones de conducta a partir de otras que ya se poseen.

Hay que tomar en cuenta que en ocasiones habrá restricciones físicas o sociales, como pueden ser la falta de incentivos (aprobación, reconocimiento social, privilegios, poder, dinero etc.) para ejecutar la acción, o ausencia de recursos materiales, pero que no causarán deterioro al nivel de autoeficacia percibida. Los fracasos o malos resultados pueden influir en esta percepción pero lo más importante es la autoevaluación que el individuo realiza respecto a ellos (Martínez, I. M, 2004).

Lo anterior concuerda con lo que Salanova (2009) menciona; La autoeficacia tiene un papel crucial en el control de las demandas laborales y es un elemento que debe ser considerado en las experiencias de estrés en el trabajo.

El nivel óptimo en las creencias de autoeficacia es aquel que excede mínimamente al nivel de habilidad real del individuo, ya que alimenta al individuo a enfrentar actividades desafiantes que favorecen el desarrollo de la autoeficacia, ayudándolo a perseverar frente a las dificultades y a tolerar las frustraciones que puedan presentársele en el transcurso de la actividad (Bandura, 1986, citado por Martínez, I, M. 2004).

Así mismo, para Bandura en 1997 y Dweck en 1996, las creencias que los individuos tienen sobre la capacidad van a ejercer una gran influencia sobre los mecanismos autorreguladores que gobiernan la motivación y el compromiso personal al enfrentarse a las tareas, siendo “la capacidad”, para algunas personas, una cualidad innata, mientras que para otras es una adquirible (Bandura, 1986, citado por Martínez, I, M. 2004).

Aquellos que creen que la capacidad es “innata”, es más probable que adopten en su ejecución una orientación hacia los resultados y seleccionaran metas personales para comprobar cuán capacitados están para dicha tarea y verse como personas competentes. En

la contraparte, los individuos que perciben la capacidad como “adquirible” adoptan una orientación hacia el aprendizaje en la que a través de sus metas puedan incrementar la competencia.

En los estados motivacionales creados por las diferentes concepciones de capacidad, fija o adquirible, la autoeficacia percibida afecta directamente sobre la ejecución y afecta indirectamente a través de su impacto sobre las reacciones auto evaluativas y la determinación de metas. Los sujetos que la capacidad es entidad innata, construyen sus resultados parciales como indicadores de deficiencias personales, erosionando su percepción de autoeficacia, pero quienes creen que es una cualidad adquirible, ven sus mediocres primeros resultados como parte normal del proceso de aprendizaje y como una oportunidad para desarrollar sus competencias y desarrollan una mayor sensación de autoeficacia.

Sobre el bienestar psicológico, la importancia que tiene la autoeficacia en el control sobre los elementos del entorno la convierte en un punto a considerar en las experiencias de estrés. Es un predictor del estrés laboral; niveles altos de autoeficacia suponen bajos niveles de ansiedad, burnout y quejas psicosomáticas, modula la relación entre determinados estresores como las horas de trabajo, sobrecarga y el significado de la tarea y algunas de sus consecuencias como: satisfacción, síntomas físicos, tendencia al abandono y compromiso organizacional (Jex y Bliese, 1999, citados por Martínez, I, M.2004).

Es también importante reconocer la relación estrés-consecuencias en la que puede influir nuevamente la autoeficacia, teniendo un alto nivel de autoeficacia se tenderá a usar estrategias de afrontamiento centradas en el problema y actuar sobre los estresores, pero si es

al contrario y se tienen un nivel bajo de autoeficacia, se tomarán estrategias centradas en la emoción con lo que se podrían obtener mayores estresores (Martínez, I. M, 2004).

La autoeficacia influye sobre la forma en que se perciben y posteriormente se procesan las demandas del ambiente; en la medida en que una persona posea control sobre los estos estresores no tendrán efectos adversos para ella y se verá más capacitada incluso para cambiar sus circunstancias y el empleado cree que puede controlar de forma efectiva su ambiente y las demandas laborales tenderán a percibirse como retos y los recursos abundantes y positivos para la realización de la tarea asignada y en conclusión este tipo de empleados tendrán más posibilidad de sentirse “enganchados” a su trabajo y tener un desempeño de alta calidad (Salanova, 2009); se esforzarán por obtener buenos resultados y los logros serán interpretados como resultado de su esfuerzo (Martínez, I. M, 2004).

Otro punto a tratar con la eficacia en materia laboral es el referente a los grupos de trabajo dentro de las organizaciones.

Para Bandura (1997), la eficacia colectiva se define como la creencia compartida por el grupo en un conjunto de capacidades para organizar y ejecutar los cursos d acción requeridos para ciertos niveles de logro.

Los logros de un grupo son el producto no sólo de intenciones compartidas, conocimientos y habilidades de sus miembros sino también de su interacción, coordinación y sinergias dinámicas de sus transacciones.

Además, un alto sentido de autoeficacia colectiva puede contribuir a generar un buen clima de equipo y a generar más ayuda y cooperación entre sus miembros (Jex y Bliese, 1999, Martínez, I, M.2004).

Por la razón anterior se ha puesto de manifiesto el efecto moderador de la eficacia colectiva sobre el desempeño y bienestar psicológico efectivo cuando se consideran variables como los diversos estresores antes mencionados (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli, 2003).

2.6 LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Llamamos líder a aquel que tiene atributos que aplaudimos, utiliza medios que aprobamos, establecen y logran objetivos que valoramos (Hogg & Vaughan, 2008). Para que sean centro de nuestra atención, los líderes deben de sobresalir dentro del grupo.

Los grandes líderes nunca llegan a estar satisfechos con sus niveles actuales de desempeño; continuamente llevan sus esfuerzos a lo más alto para alcanzar su potencial y cuentan con expectativas de sí mismos más altas incluso de las que puedan fijarles otros (Maxwell J. C., 2008).

2.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Todos los gerentes necesitan herramientas apropiadas para monitorear y medir el desempeño organizacional.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa (Chiavenato, 2007).

Las medidas son un medio para convertir las ideas en acción. En la búsqueda de mejorar la competitividad de una organización, es necesario medir lo que es importante y

clave en los procesos, en la gente y en los resultados que se requieren mejorar (Gutiérrez, 2014).

Como parte de su seguimiento y que para que lleve a cabo su función de mejora, estas evaluaciones no se pueden restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado, si no que esta información debe de bajar y ser conocida por el principal interesado (el evaluado) obteniendo una correcta retroalimentación (Chiavenato, 2007).

Siguiendo esta línea las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón y ciertamente no tendría mucho sentido el decidir las metas estratégicas de la organización, definir los objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el avance de ellos. Además son herramientas útiles para la planeación de carrera de los empleados ofreciendo diversas oportunidades a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades (Dessler, 2009).

2.7.1 BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

He expuesto el objetivo general del porqué para las organizaciones es de prioridad llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño y para continuar, Chiavenato (2007) aporta los beneficios de realizarlo hacia los principales beneficiarios: subordinado, gerente y organización.

Beneficios de la evaluación de desempeño		
Para subordinado	Para gerente	Para la organización
Conoce cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa valora.	Evalúa el desempeño y comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.	Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.	Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.	Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que él mismo debe de tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, etc.)	Comunicarse con sus subordinados con el propósito de hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.	Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento, y desarrollo personal) con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.
Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuando a su desarrollo y control personales.		

Tabla 2.6.1 Beneficios de la evaluación de desempeño (Chiavenato, 2007).

Por lo anterior podemos concluir que el sistema de medición, la evaluación del desempeño, debe proporcionar una orientación clara para las diferentes áreas y para los individuos en todos los niveles, de tal forma que sepan si su desempeño es satisfactorio y qué aspectos son necesarios de mejorar (Gutiérrez, 2014).

2.7.2 NUEVAS TENDENCIAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Debido a la necesidad de medir el desempeño de grandes cantidades de personas las organizaciones se han dado a la tarea de construir métodos de evaluación que los apoyen en esta extenuante tarea y aunque en muchas es común encontrar sistemas específicos (Evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora etc.) los métodos de evaluación varían de una a otra.

Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado y las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño se ha visto marcada, entre otros factores, por la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, la cual requiere un sistema de mediciones y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellos y sus administradores (Chiavenato, 2007).

Aunque los métodos varíen de una organización a otra es menester de la misma considerar dos aspectos al elegir o diseñar una herramienta de evaluación: ¿qué se va a medir? Y ¿cómo medirlo? (Dessler, 2009).

Tomando esto en cuenta, Chiavenato (2007) nos comparte las tendencias que utilizan en la actualidad las empresas para formular sus propias evaluaciones de desempeño:

Utilización de Indicadores de desempeño; índices de referencia objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso, como:

- a) Indicadores del desempeño global (de toda la empresa).
- b) Indicadores del desempeño grupal (del equipo).

- c) Indicadores del desempeño individual (de la persona).

Los principales tipos de indicadores incluyen:

- a) Indicadores Financieros: Los relacionados con elementos financieros, como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo-beneficio.
- b) Indicadores ligados al cliente: Satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedido etc.
- c) Indicadores Internos: Tiempo de proceso, índices de seguridad, índices de trabajo que se deben repetir.
- d) Indicadores de innovación: Desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejora, mejora continua, calidad total etc.

Los diferentes tipos de indicadores deben de seguir las siguientes pautas para ser parte de la evaluación:

- Ser sistémicos: visualizan a la empresa como un todo y forman un conjunto homogéneo que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes. Estos deben de desprenderse de la planeación estratégica de la compañía así como estar ligados a los principales procesos empresariales y dirigidos hacia el cliente interno o externo.
- Ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación: Esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones, etc.

- Ser escogidos en conjunto: Esto para evitar posibles distorsiones y para no afectar otros criterios de evaluación.

Una vez tomado en cuenta lo anterior, las organizaciones analizan los diferentes tipos de evaluación del desempeño para poder elegir el más adecuado según sus necesidades. Los métodos propuestos por Dessler (2009) están descritos en la siguiente tabla:

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIONES	CLASIFICACIÓN ALTERNA	COMPARACIÓN DE PARES
<p>Escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Para evaluar al empleado, se obtiene la calificación que describe mejor, el nivel de desempeño de éste mismo para esa característica.</p>	<p>Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor respecto a una característica en particular eligiendo al más alto y después al más bajo hasta clasificar a todos.</p>	<p>Clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles con respecto a cada característica, indicando cuál de los dos empleados es el mejor del par.</p>
DISTRIBUCION FORZADA	MÉTODO DEL INCIDENTE CRÍTICO	ESCALA DE ESTIMACIÓN ANCLADA A CONDUCTAS (BARS)
<p>Clasificar usando una curva, es decir, se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño.</p>	<p>Llevar un registro de ejemplos de conductas laborales del empleado ya sean buenas o indeseables, después revisarlas con el empleado en fechas establecidas.</p>	<p>Método de evaluación que busca combinar los beneficios de la narración de incidentes críticos y de las calificaciones cuantificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de un desempeño bueno y uno deficiente.</p>
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)	SUPERVISIÓN ELECTRÓNICA DEL DESEMPEÑO	COMBINACIÓN DE MÉTODOS

Implica establecer metas específicas medibles con cada empleado y después revisar de manera periódica el avance conseguido.	Los supervisores vigilan electrónicamente la cantidad de datos computarizados que un empleado procesa al día y por lo tanto su desempeño.	La creación de un formulario de evaluación no es un proceso excluyente, por lo que gran cantidad de empresas combinan varios métodos.
---	---	---

Tabla 2.7.2 1 Métodos de Evaluación del desempeño (Dessler, 2009).

Para fines de esta investigación nos enfocaremos en el método de Administración por objetivos.

2.7.3 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

Para comenzar este tema definamos objetivos; Resultados o propósitos deseados y que guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados, por lo cual es necesario que se conozcan para establecer los planes dirigidos a lograrlos (Robbins, Coulter, 2010)

Para Robbins y Coulter (2010), la Administración por objetivos es un proceso de establecimiento de acuerdos mutuos con respecto a éstos objetivos y el uso de los mismos para evaluar el desempeño de los empleados. Este proceso tiene cuatro elementos: Especificidad de objetivos, toma de decisiones por participación, periodo de tiempo explícito y retroalimentación sobre el desempeño por lo que también es usado como motivador de los mismos empleados.

Además, es importante resaltar que la APO (Administración por objetivos) se refiere a un programa general, para toda la organización, con la finalidad de establecer metas y evaluarlas (Dessler, 2009), éste mismo autor nos proporciona un orden a seguir el procedimiento comenzando con; el establecimiento de metas de la organización, metas para

los departamentos, análisis de las metas de departamento con los subordinados, elaboración de metas de subordinados individuales, definir resultados esperados, revisión y retroalimentación.

Como podemos darnos cuenta en la APO nos importante que la alineación de metas se haga en dirección de arriba hacia abajo, como lo podemos apreciar en la siguiente figura compartida por Richard Wecke (2207).

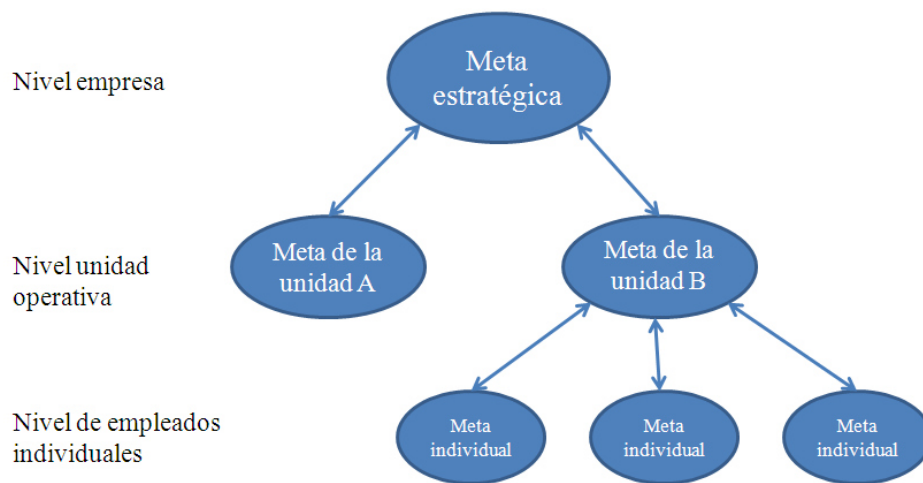


Figura 2.7.2 1 “Alineación de metas de arriba abajo” Tomada de Wecke, Richard, 2007. *Gestión del desempeño, evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores, Harvard business essentials, una guía para directivos ocupados, enfoques y conceptos para avanzar. Ed Deusto, España, pág.*

Cabe mencionar que las organizaciones deben ser cuidadosos a la hora de definir los objetivos a los que desean llegar, la correcta aplicación de la APO reside en esto por lo que Robbins y Coulter (2010), apoyan proponiendo los siguientes pasos para el establecimiento de objetivos:

1.- Revisar la misión de la organización, o el propósito. Los objetivos deben dirigirse hacia el cumplimiento de la misión.

- 2.- Evaluar los recursos disponibles. No se deben establecer objetivos que sean imposibles de lograr dados los recursos disponibles.
- 3.- Determinar los objetivos individualmente o con información de otros. Deben de ser congruentes con la misión y con los objetivos de otras áreas organizacionales.
- 4.- Escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlos. Describir y comunicar los objetivos obliga a la gente a pensar en conjunto. Los objetivos escritos también se vuelven evidencia visible de la importancia de trabajar por algo.
- 5.- Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo. Si no se están cumpliendo, cámbielos según sea necesario.

El seguimiento de estos pasos colabora a que las organizaciones puedan decir, desde el inicio del proceso, que la APO tenga una real sinergia e alineación entre todos departamentos, sin importar sus diferencias de operación, y si ésta evaluación del desempeño podrá tener los alcances deseados a todos los niveles de la misma.

Por otra parte, Robbins y Coulter (2010) hacen hincapié en que lo más atractivo de la APO es que, además de enfocar los esfuerzos al logro de las metas, se enfoca en empleados que trabajan para lograr los objetivos que ellos ayudaron a establecer, lo que repercute en tener una mejor sintonía entre la parte operaria, administrativa y directiva que, llevándola de buena manera, podrá verse reflejada en el desarrollo y competitividad de toda la empresa.

3.- METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO DEL ESTUDIO

El diseño del estudio es de tipo descriptivo ya que su objetivo es conocer si existe una relación de cada uno de los constructos con el desempeño laboral de un grupo de ejecutivos de telemarketing.

3.2 HIPOTESIS.

El liderazgo y la autoeficacia están relacionados positivamente en el desempeño laboral de un grupo de ejecutivos de telemarketing.

El liderazgo y autoeficacia están relacionados positivamente.

3.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Variable Independiente: Liderazgo y autoeficacia

3.4 POBLACION

Para la realización de esta investigación se seleccionó una organización perteneciente al Sistema de una de las instituciones educativas de mayor renombre a nivel nacional, la cual tiene como giro el de juegos y sorteos.

Dicha empresa cuenta con una plantilla de 1500 empleados de planta a nivel nacional, 300 personas la conforman tanto administrativa como operativamente en Oficina Monterrey, de los cuales, 48 forman parte del Call Center como ejecutivos de telemarketing siendo el 16% de la fuerza operativa.

Los 48 colaboradores del Call center, ejecutivos de telemarketing, han sido la población para el estudio con la finalidad de poder establecer la relación entre la autoeficacia y el liderazgo con la evaluación de desempeño aplicada en toda la organización.

3.5 ESCENARIO O AMBIENTE

El estudio se lleva a cabo en una Organización con giro de juegos y sorteos derivada de una Institución Educativa de nivel superior; la aplicación del instrumento se realizó en una sala de juntas condicionada con buena ventilación e iluminación y evitando el ruido exterior.

3.6 INSTRUMENTO DE MEDICION

Para la realización de esta investigación se construyó un instrumento que incluye ambos constructos; autoeficacia y liderazgo basado en dos instrumentos ya establecidos para los mismos:

- Escala de Autoeficacia General (Baessler y Schwarzer, 1996): Evalúa el sentimiento estable de competencia personal para manejar de forma eficaz una gran variedad de situaciones estresantes. Se utilizó el cuestionario original el cual consta de 10 items.
- Cuestionario sobre competencias de liderazgo (Northouse Peter Guy, 2009): Identifica el nivel en que se encuentran las competencias de liderazgo, clasificadas en Administrativas, Interpersonales y Conceptuales las cuales se pueden evaluar de manera individual para mostrar puntos fuertes y áreas de mejora, como de manera global para nivelar el liderazgo. Se utilizó el cuestionario original el cual consta de 18 items.

Ambos cuestionarios, se estructuraron en uno solo para su ágil aplicación. Las respuestas son en escala tipo Likert a 4 puntos y donde los sujetos contestaron de acuerdo a

la percepción de su capacidad en el momento: Muy de acuerdo (4 puntos), Algo de acuerdo (3 puntos), Algo en desacuerdo (2 puntos) y Muy en desacuerdo (1 punto). Teniendo como puntuación máxima 112 puntos y como mínima 28 puntos.

3.7 PROCEDIMIENTO

El punto de partida para esta investigación de carácter descriptiva, es el resultado de la evaluación de desempeño a la que está sujeta la población que apoyó el desarrollo de ésta misma.

En específico, este proceso de Administración de desempeño, como lo llama la institución, evalúa el cumplimiento de objetivos y la demostración de comportamientos lo que se calibra para asignar, por parte del líder de cada sujeto, una calificación en un rango de cinco opciones.

Los recursos en los que puede apoyarse el líder para asignar esta calificación son el Plan de objetivos y las Evidencias del cumplimiento de objetivos lo que se estará documentando en la bitácora personal del sujeto a evaluar.

Las descripciones de las cinco calificaciones en las que pueden ser categorizados los individuos de esta organización son:

- A. Excepcional: Colaborador con un nivel de cumplimiento excepcional que consistentemente supera todos los objetivos y expectativas. Su nivel de logro es superior y equiparable a muy pocos miembros de la institución. Los colaboradores en este nivel se caracterizan por ser excepcionalmente eficientes, por ser un ejemplo de todos nuestros valores institucionales y normalmente son ampliamente reconocidos en la institución. Sus contribuciones causan un alto impacto, normalmente mucho

más allá de sus áreas de responsabilidad, resultando en contribuciones únicas para la institución, división o departamento.

- B. Sobresaliente: Colaborador con nivel de cumplimiento muy por encima de las expectativas normales, pero que no es considerado como desempeño excepcional. Los colaboradores en este nivel se caracterizan por exceder consistentemente los objetivos y expectativas y consistentemente van más allá de los requerimientos de su trabajo para lograr resultados sobresalientes. Demuestran los valores institucionales en todos sus comportamientos, son contribuidores reconocidos en su equipo y en la institución.
- C. Sólido: Colaboradores que cumplen consistentemente con todos los objetivos y expectativas del trabajo de manera exitosa y ocasionalmente van más allá de los requerimientos del mismo. Los colaboradores en esta categoría entregan resultados valiosos a lo largo del año y tienen un uso correcto de los valores institucionales. Son reconocidos como contribuidores sólidos para la institución y el equipo.
- D. En Desarrollo: Los colaboradores en esta categoría cumplen con los objetivos del trabajo en general, pero pudieran mostrar un área de oportunidad en alguno de los objetivos, en el uso de algún valor institucional o en alguna expectativa del trabajo. Para estos colaboradores se recomienda desarrollar áreas específicas, ya que en general el desempeño es aceptable.
- E. Necesita Mejorar: Colaboradores que pudieron haber cumplido algunos objetivos, pero en general, mostraron áreas de oportunidad en objetivos, uso de valores institucionales y/o expectativas de la posición. Es necesario realizar un plan de mejora para los colaboradores en esta categoría, de manera que se enfoquen los esfuerzos para mejorar el desempeño.

Los resultados de la Evaluación del desempeño más reciente a la que fue expuesta la población fueron los obtenidos en Julio del 2014 por lo que serán estos los que se compararán con los resultados de la aplicación del instrumento construido para este trabajo y con lo que se espera confirmar las hipótesis planteadas.

La logística consistió en solicitar los permisos del Gerente del área para obtener la información de la calificación de la evaluación del desempeño de la totalidad de los sujetos y clasificarlos en grupos dependiendo de su calificación.

Para fines de esta investigación las cinco calificaciones de la evaluación del desempeño se clasificaron en tres grupos: alto, medio y bajo por lo que la distribución de los sujetos en los grupos quedó de la siguiente manera:

- A. Grupo Alto: Sujetos cuyo resultado de evaluación del desempeño 2014 fue “Excepcional” o “Sobresaliente”.
- B. Grupo Medio: Sujetos cuyo resultado de evaluación del desempeño 2014 fue “Sólido”.
- C. Grupo Bajo: Sujetos cuyo resultado de evaluación del desempeño 2014 fue “En desarrollo” o “Necesita mejorar”.

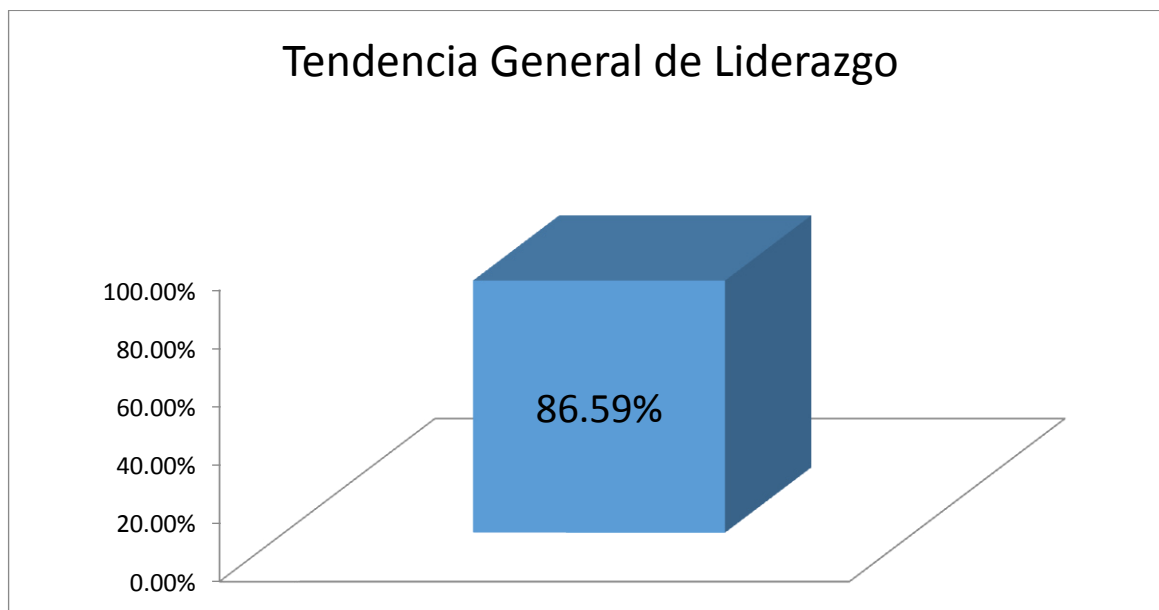
Una vez que fue clasificada el 100% de la población, se comenzó la aplicación por grupo; el primero fue el de los ejecutivos del grupo alto, el segundo, el grupo medio y para finalizar el grupo bajo.

Al finalizar la aplicación de los 48 cuestionarios, se procedió al concentrado y análisis de la información para traducirla en los resultados.

4.-RESULTADOS Y DISCUSIÓN

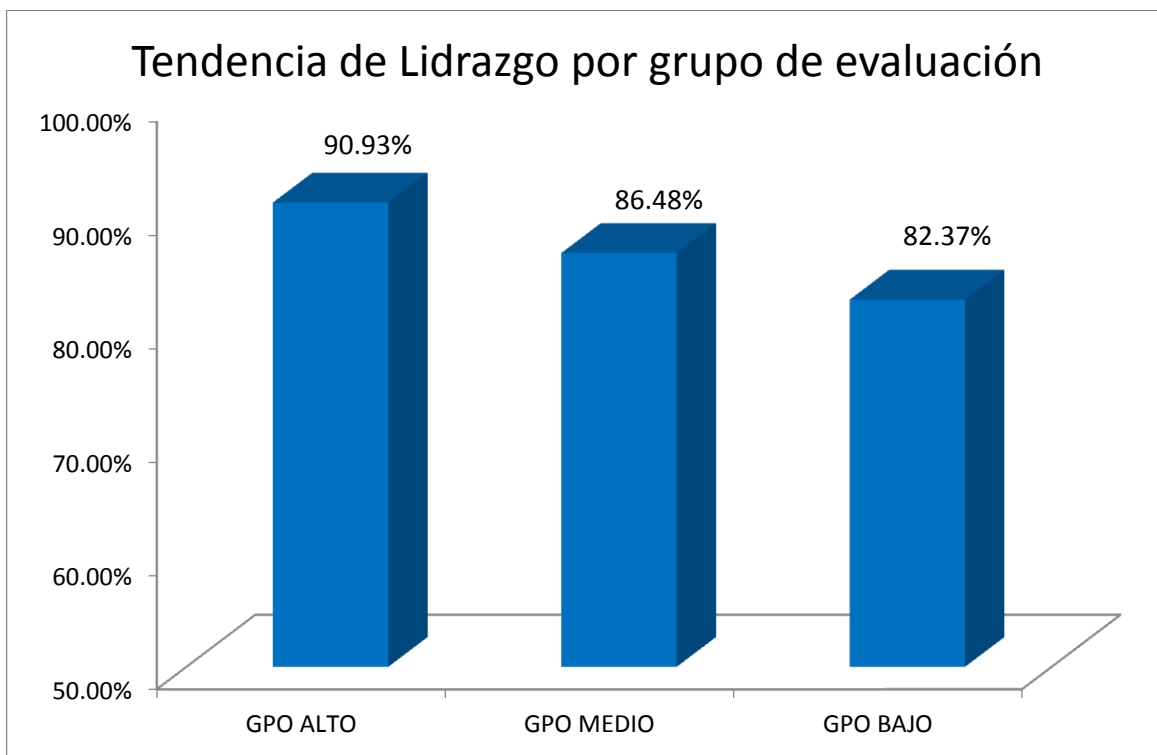
En este capítulo presento los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento. Los datos clasificatorios de la población, proporcionaron que participación consistió en 48 empleados siendo el 100% del área a estudiar. Los 48 sujetos fueron divididos en 3 grupos dependiendo de la calificación obtenida en su evaluación de desempeño del periodo más cercano a la fecha de aplicación de este estudio. En relación a la clasificación de los 3 grupos a evaluar la distribución fue la siguiente: El de mayor calificación o “Grupo alto” conformado por 17 personas, el de calificación media “Grupo medio” por 15 y el grupo con menor calificación “Grupo bajo” por 16 individuos.

Estos resultados, que presentaré comenzando de lo más general para luego profundizar, apoyarán a contestar las preguntas de investigación basadas en el objetivo de conocer la relación entre los constructos de Liderazgo y Autoeficacia con el desempeño laboral de ejecutivos de telemarketing de la Institución sujeta al estudio.



Gráfica 4.1 Tendencia general de liderazgo.

En esta primera gráfica es observable que, a nivel general, se tiene una tendencia de Liderazgo del 86.59 %, estando arriba de la media (50%). Con este resultado podemos interpretar que la población sujeta al estudio se siente capaz de entender a detalle cómo funciona su trabajo, realizar actividades técnicas, trabajar con ideas abstractas, entender a los demás participantes de su equipo, tener un panorama general lo de sucede en su entorno laboral e incluso desarrollar estrategias o participar en la definición de la “misión” organizacional, que basados en el instrumento de Northouse (2009) son muestra de que sí se cuenta con un desarrollo de las competencias de liderazgo como son las Administrativas, Interpersonales y Conceptuales de las que nos habla Katz (1955).

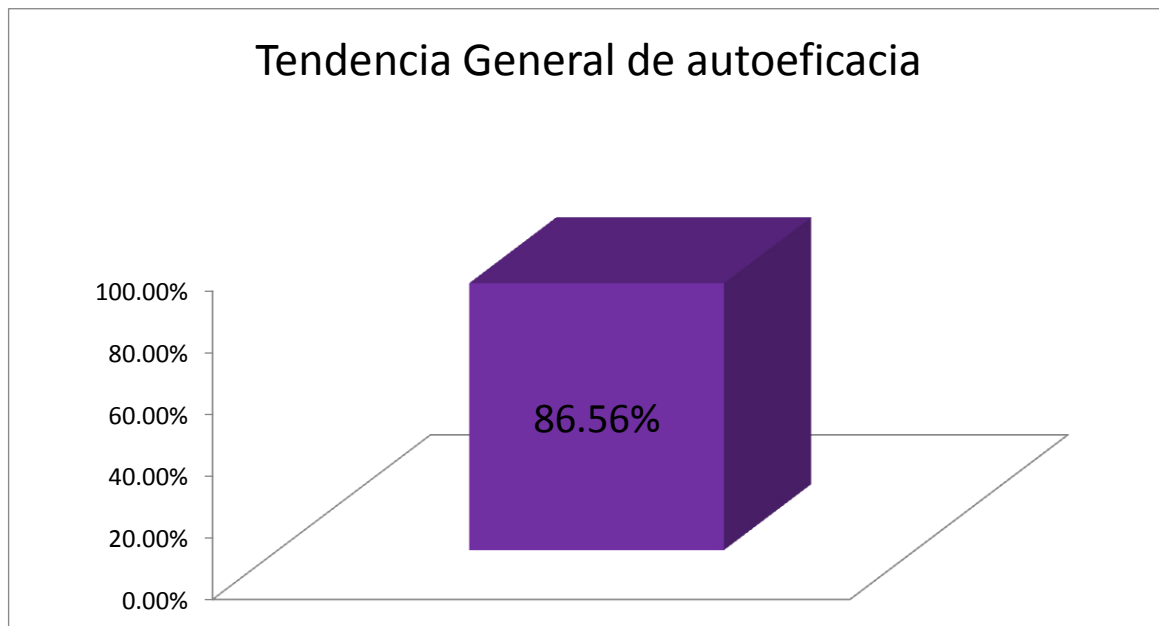


Gráfica 4.2 Tendencia de liderazgo por grupo de evaluación

La gráfica 4.2 representa el nivel de liderazgo diferenciado entre los tres grupos de evaluación. En ésta podemos observar que los resultados van de la mano con el nivel de calificación de la evaluación del desempeño; el grupo mejor evaluado por la institución son

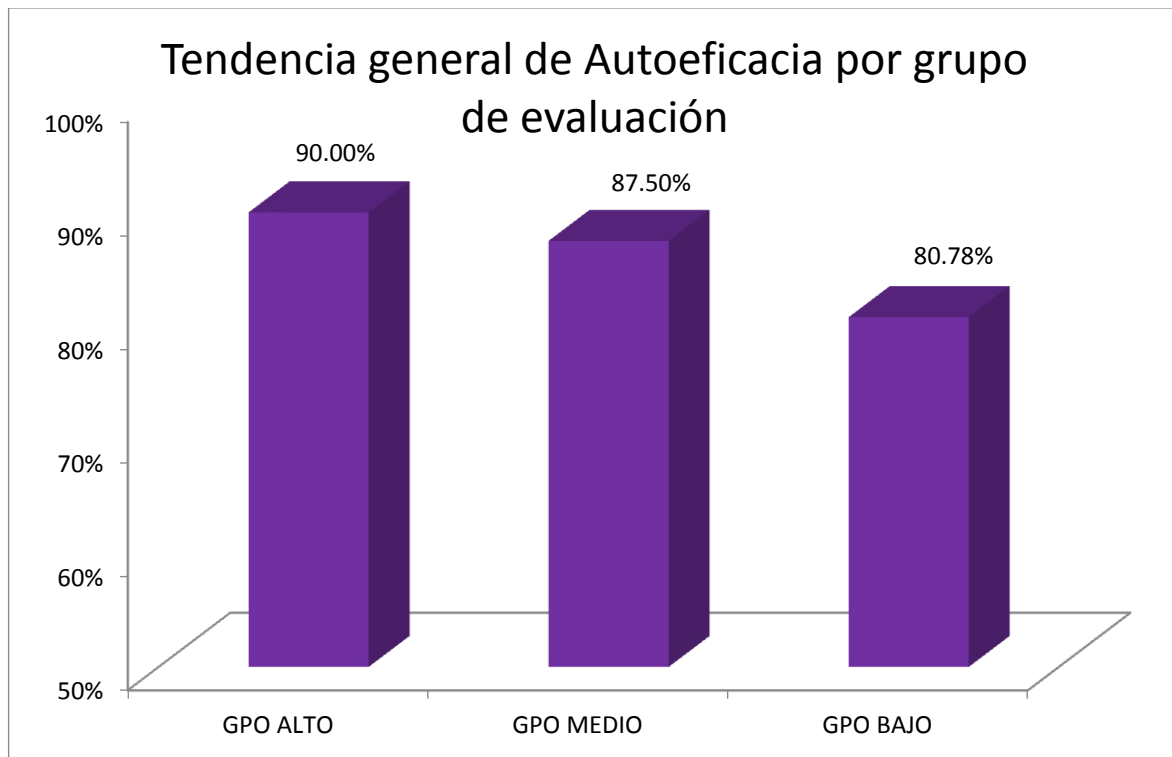
quienes se identifican con mayor capacidad para las habilidades técnicas, humanas y conceptuales dentro de su área laboral dejando muestra del liderazgo que perciben en ellos mismo. De manera contraria los sujetos que conforman el grupo con menor calificación son los que se identifican en menor grado con el liderazgo. Lo anterior hace que se confirme la hipótesis de la investigación sobre la relación positiva que tiene el liderazgo con el desempeño laboral.

Sin restar importancia a la confirmación de la hipótesis, es importante mencionar que la diferencia entre cada grupo, con respecto al siguiente de mayor calificación, no es mayor de 5 puntos porcentuales. El denominado Grupo bajo, obtiene una calificación de 82.37% la cual es la más baja de las tres sin embargo está por encima del valor de la media (50%) lo que nos indica que incluso en este grupo, de 16 personas, sí está implementando el desarrollo de las habilidades de liderazgo tal como lo busca la visión de la Institución.



Gráfica 4.3 Tendencia general de autoeficacia

La gráfica 4.3 nos permite conocer el comportamiento del constructo de autoeficacia. Su tendencia, basada en la aplicación realizada, corresponde a 86.56%. De manera generalizada la población respondió en el instrumento que considera poder resolver problemas difíciles si se esfuerza lo necesario, persistir en sus propósitos hasta alcanzar sus metas, tener confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados dentro de sus actividades laborales, mantener la calma ante las dificultades para detectar diferentes alternativas que los lleven a encontrar soluciones a las mismas, en otras palabras, contar con las capacidades necesarias para obtener los resultados esperados tanto por ellos como los que se les solicitan como parte de sus metas de la evaluación del desempeño.

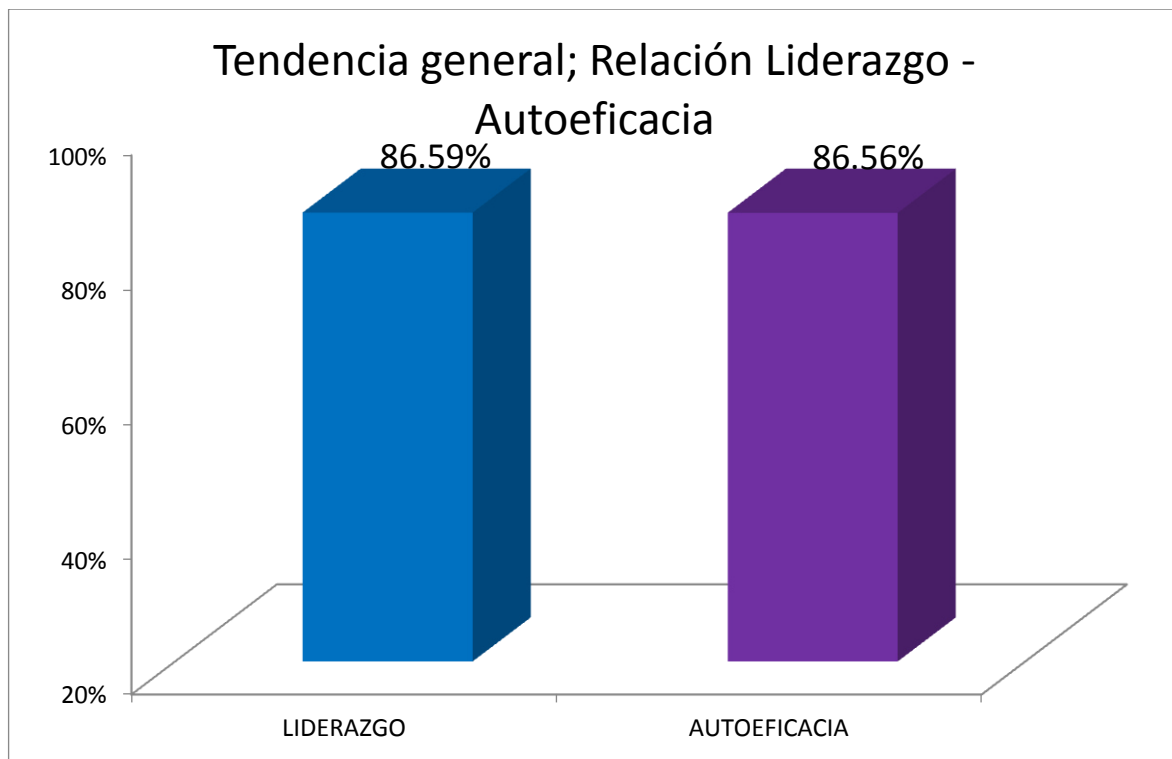


Gráfica 4.4 Tendencia general de autoeficacia por grupo de evaluación

Gracias a las gráfica 4.4 se pone en evidencia que el constructo autoeficacia entre los grupos de evaluación tiene un comportamiento similar al revisado del liderazgo; El “grupo alto” cuyos sujetos pertenecientes recibieron por la institución las calificaciones más elevadas en su desempeño, se perciben a sí mismas con el mayor grado de Autoeficacia y los individuos, a quienes la institución otorgó menor estatus de calificación, fueron quienes se identificaron en el menor grado con la variable.

Una vez más, hago hincapié en que los tres grupo evaluados sobrepasan la media de la calificación (50%) solo que a diferencia de lo sucedido con el liderazgo, en esta medición, el “Grupo bajo” obtiene solo el 80.78%, siendo la calificación más baja de toda la medición.

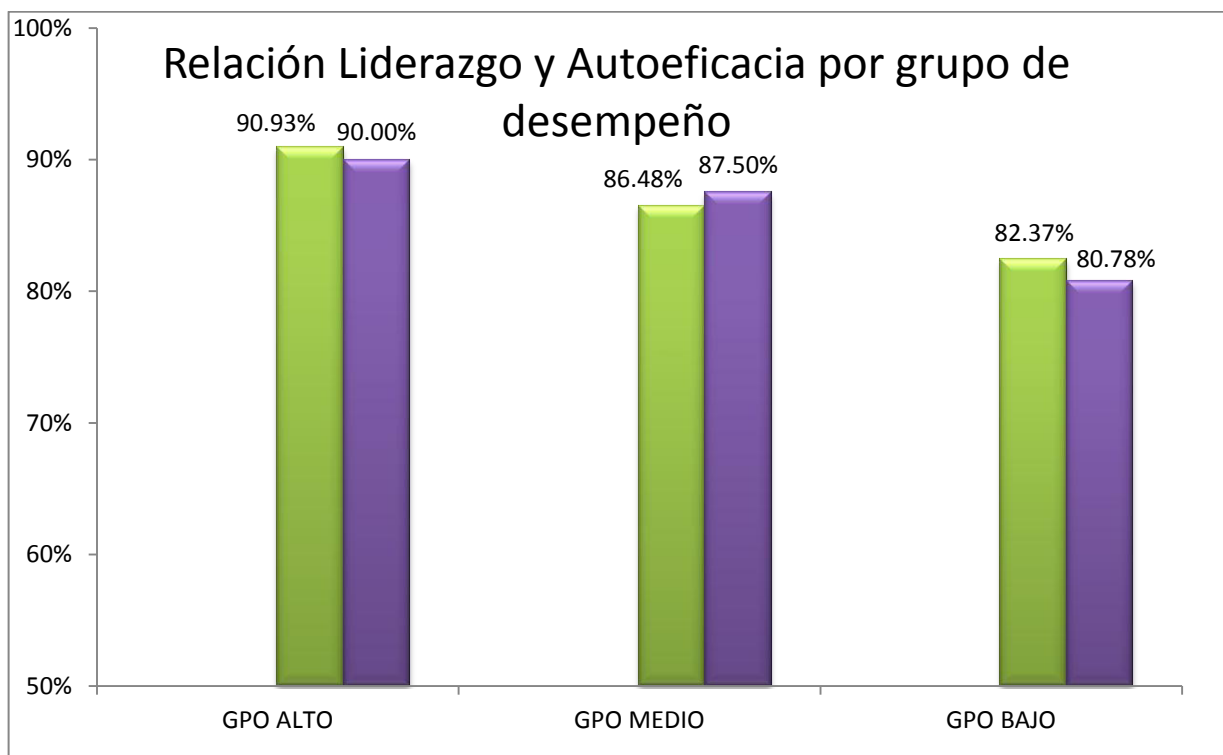
Con lo anterior llego a la confirmación de mi segunda hipótesis: “A mayor autoeficacia, mayor el desempeño obtenido por el individuo”.



Gráfica 4.5 Tendencia general de autoeficacia

La gráfica 4.5 muestra la relación entre las tendencias generales de liderazgo como la de la autoeficacia y con esta representación se puede observar claramente la similitud en ambos teniendo solo una diferente de 3 centésimas porcentuales. Como lo he comentado, lo que indica es que la población tiene una percepción elevada de sus habilidades de entender el funcionamiento detallado de su actividad, integrar la parte humana al estar consciente de él impacto que pueden tener sus acciones en sus compañeros, por ejemplo el que ellos no logren su meta individual repercutirá en el logro de la meta del equipo y el mostrar un interés a ser involucrados en las tomas de decisiones y en la definiciones de incluso estrategias a la par de sentirse con la confianza de poder llegar a los resultados esperados.

Por lo tanto, esta comparativa nos permite comprobar que efectivamente, en este grupo de ejecutivos de telemarketing evaluados, con sus características, existe una relación del liderazgo con la autoeficacia.



Gráfica 4.5 Relación entre Liderazgo y Autoeficacia por grupo de desempeño.

La gráfica 4.6 es la comparativa que engloba los resultados de los constructos estudiados por grupo de desempeño. Nos permite resaltar el comportamiento de ambos y nuevamente confirmar la relación positiva que existe entre el liderazgo y la autoeficacia con el desempeño laboral que fue obtenida, así, como la relación entre sí de los constructos.

La relación entre liderazgo y autoeficacia que se han encontrado a través de esta aplicación, mayormente notoria en los grupos de evaluación “Alto” y “Bajo”, nos hace interpretar que el grupo estudiado cuenta con la disposición para desarrollar sus competencias técnicas, humanas y conceptuales fortaleciendo su capacidad de liderazgo, aterrizado lo que precisamente busca la institución con cada uno de sus colaboradores sin importar el nivel de puesto donde se encuentren en el momento actual. Así mismo, la autoeficacia muestra tener un papel importante en el alcancé de mejores resultados en las evaluaciones y va teniendo calificaciones muy cercanas a las del liderazgo dando por entendido que el mejoramiento en las diferentes o nuevas capacidades permiten al individuo sentirse más capaz de poder lograr los metas trazadas por lo que se cumple la tercera hipótesis: “El Liderazgo y la Autoeficacia se relacionan positivamente”.

5.-CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación de carácter descriptivo tuvo como objetivo el conocer si existe relación, y de qué tipo, entre los constructos: Liderazgo y Autoeficacia con el desempeño laboral de los ejecutivos de telemarketing de una organización dedicada a juegos y sorteos pero que proviene de una de las instituciones educativas de nivel superior de mayor renombre en la escena nacional.

Las hipótesis propuestas consistieron en tres supuestos:

- A. El liderazgo y el desempeño están relacionados positivamente
- B. La autoeficacia y el desempeño están relacionadas positivamente.
- C. El liderazgo y autoeficacia están relacionados positivamente.

Para poder comprobar las hipótesis se requirió de primero conocer la información sobre la evaluación de desempeño más actual con la que contaba la Institución; la del 2014. A la par, se estructuró un instrumento a base de otros dos: la Escala de Autoeficacia General (Baessler y Schwarzer (1996) y el Cuestionario sobre competencias de liderazgo (Northouse Peter Guy, (2009). En total fueron 28 ítems que el 100% de los individuos del área a estudiar contestaron, después de haber sido clasificados en 3 grupos de evaluación “Grupo Alto”, “Grupo Medio” y “Grupo Bajo” dependiendo de su resultado en la evaluación del desempeño.

Lo encontrado a través de esta aplicación fue un resultado en “escalera” de ambos constructos; El grupo con mejor desempeño obtuvo el mejor nivel de Liderazgo y Autoeficacia y el grupo con menor calificación de desempeño se identificó con el menor nivel de Liderazgo y autoeficacia.

Con lo anterior confirmamos las hipótesis; si existe una relación positiva de cada una de las variables con el desempeño.

Los resultados también dieron a notar cómo el comportamiento de las dos variables entre sí fue muy similar al coincidir tanto en el “Grupo Alto” como en el “Grupo Bajo” porque se concluye que existe una relación entre ellas.

Ya que los resultados de la aplicación fueron los esperados, se confirmaron las hipótesis supuestas, sin embargo se propone poder llevar a cabo esta misma aplicación de la evaluación del desempeño del 2015 para evitar tener un sesgo en los resultados así como validar el mantenimiento de la misma.

REFERENCIAS

- Alfonso Sanchez, I. R., Alvero Pérez, Y., & Tillan Gómez, S. (1999). Contribuciones breves; Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 132-135.
- Bandura, A. (1995). *Autoeficacia en sociedades cambiantes*. Cambridge : Cambridge University.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2008). *Líderes; estrategias para un liderazgo eficaz 1 Ed de bolsillo* . España: Paidós.
- Bonvecchi, C., Cimoli, M., García, B., & Garrido , C. (2005). *El camino latinoamericano hacia la competitividad; políticas públicas para el desarrollo productivo y tecnológico*. Azcapotzalco, Mexico: México siglo XXI: Universidad Autónoma Metropolitana .
- Chacón Corzo, C. T. (2006). Las creencias de autoeficacia: un aporte para la formación del docente de ingles. *ACCION PEDAGOGICA N° 15*, 44-54.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. Primera Edición*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración e Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Datamonitor*. (2004). Obtenido de The home of business information.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos 11 Ed*. México: Pearson.
- García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Proyecciones*, 3 .
- Gutierrez Pulido, H. (2014). *Calidad y productividad 4 Ed*. México: McGraw-Hill.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2008). *Social Psychology Fifth edition* . USA: Pearson Education Limited.
- Huerta Moreno, J. F., & García Nieto, M. D. (2008). *Liderazgo en las organizaciones 1 Ed.* . México D.F.: RedeZ.
- Largacha Martínez, C., & Sierra Miguez, M. (2012). ¿Necesita poder el Líder? *REAL Vol. 1*, 14-24.
- Maxwell, J. C. (2008). *The leadership Handbook*. Nashville, Tennessee, USA: Nelson, Inc.
- Maxwell, J. C. (2011). *The 360 degree leader: Developing your influence from anywhere in the organization.* . USA: Thomas Nelson, Inc.

- Micheli Thiri6n, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines ITESM*, 49-58.
- Morales Cartaya, A. (2009). *Capital humano; Hacia un sistema de gesti6n en la empresa cubana*. Cuba: Pol6tica.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership; Theory and Practice 5th Ed.* United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2012). *Introduction to leadership; concepts and practice*. United States of America: SAGE Publications, Inc. 2nd. Ed.
- Northouse, P. G. (2015). *Introduction to leadership; Concepts and practice* . Western Michigan University - USA third Ed: SAGE, Publications, Inc.
- Real Academia espa6ola*. (s.f.). Obtenido de <http://www.rae.es>
- Robbins , S. P. (2004). *Comportamiento organizacional 10Ed.* MEXICO: PEARSON Educaci6n.
- Robbins, S. P., & Coutler, M. (2010). *Adminsitraci6n 10 Ed.* M6xico: Pearson.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administraci6n 3Ed.* MEXICO: PEARSON Educaci6n.
- Salanova, M. (2009). *Psicolog6a de la salud ocupacional*. Espa6a: S6ntesis.
- Salanova, M., Grau, R., Mart6nez, I. M., Cifre, E., Lorens, S., & Garc6a-Renedo, M. (2004). *Nuevos horizontes en la investigaci6n sobre la autoeficacia*. Espa6a: Universidad de Jaume I.
- Sanjuan Su6rez, P., P6rez Garc6a , A. M., & Bermudez, M. J. (2000). Escala de autoeficacia general; datos psicom6tricos de la adaptaci6n para poblaci6n espa6ola. *Psicothema Vol. 12*, 509-513.
- Wecke, R. (2007). *Gestion del desempe6o; Eval6e y mejore la eficacia de sus colaboradores, Harvard busisnee essentials; una gui6a para directivos ocupados enfoques y conceptos para avanzar*. Espa6a: Deusto.

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<i>Figura 2.3.1 Ejemplos de estándares de control (Tomada de CHIAVENATO I., 2007, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. México: Editorial McGraw Hill. Pág. 445).....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 2.6.1 Beneficios de la evaluación de desempeño (Chiavenato, 2007).....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 2.7.2 1 Métodos de Evaluación del desempeño (Dessler, 2009).....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 2.7.2 1 “Alineación de metas de arriba abajo” Tomada de Wecke, Richard, 2007. Gestión del desempeño, evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores, Harvard business essentials, una guía para directivos ocupados, enfoques y conceptos para avanzar. Ed Deusto, España, pág.....</i>	<i>49</i>
<i>Gráfica 4.1 Tendencia general de liderazgo.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfica 4.2 Tendencia de liderazgo por grupo de evaluación.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfica 4.3 Tendencia general de autoeficacia.....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfica 4.4 Tendencia general de autoeficacia por grupo de evaluación.....</i>	<i>59</i>
<i>Gráfica 4.5 Tendencia general de autoeficacia.....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfica 4.5 Relación entre Liderazgo y Autoeficacia por grupo de desempeño.....</i>	<i>61</i>

ANEXO.- INSTRUMENTO

Notas.-

- a) Conteste lo más honestamente posible.
- b) La información que usted brinde será totalmente anónima, confidencial y los resultados serán empleados para la planeación estratégica de la empresa.
- c) Gracias por ser parte de este cambio organizacional.

I.- Datos clave del informante:

Calificación de Evaluación de Desempeño
2014: _____

II.- Sección de dimensiones:

Instrucciones generales: Lea las siguientes oraciones y seleccione la opción con la que mejor se identifique.

FORMULACIÓN	MUY DE ACUERDO	ALGO DE ACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1.-Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga.				
2.-Disfruto entender con detalle cómo funcionan las cosas en mi trabajo.				
3.- Me resulta fácil ajustar mis ideas a las necesidades de la gente.				
4.- Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente.				
5.-Disfruto trabajando con ideas abstractas.				
6.- Me gusta trabajar con aspectos técnicos				
7.- Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas.				
8.-Ser capaz de entender a otros es lo más importante de mi trabajo.				
9.-Ver el panorama general de las cosas es fácil para mí.				
10.- Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados.				
11.- Una de mis habilidades es hacer que las cosas en mi trabajo funcionen.				
12.- Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas.				

13.-Me interesa mucho trabajar en un clima de apoyo y comunicación.				
14.-Me llaman la atención los problemas organizacionales complejos.				
FORMULACIÓN	MUY DE ACUERDO	ALGO DE ACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
15.-Se me facilita seguir instrucciones y llenar formatos.				
16.- Cuando me encuentro en dificultades puedo permanecer tranquilo porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles.				
17.-Es importante para mí entender el aspecto social de la organización.				
18.-Disfrutaría desarrollar estrategias para el crecimiento de la organización.				
19.-Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo.				
20.-Soy bueno en completar las tareas que se me asignan.				
21.-Lograr que todos trabajen en equipo es un reto que disfruto.				
22.- Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario.				
23.-Disfrutaría participar en la definición de la “misión” de la organización.				
24.- Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer.				
25.-Entiendo cómo se deben hacer las cosas más básicas de mi trabajo.				
26.-Me preocupa cómo mis decisiones afectan la vida de los demás.				
27.- Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo.				
28.-Me gusta pensar en los valores y la filosofía de la organización.				

Muchas Gracias.